



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

174  
0  
Psi

**LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO  
Y LOS SISTEMAS PARTICIPATIVOS  
DE ADMINISTRACION**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

**LIC. EN PSICOLOGIA**

Presenta:

**SILVIA OSCURA BLANCAS**

EN COLABORACION DE

**L. SANDRA RODRIGUEZ ORTIZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

MEXICO

Z5053.08

VNAM - 1

1980

Ej: 2



M.-34243

tpa. 556

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO  
DE LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
PRESENTA:

Silvia Oscura Blancas  
en colaboración de L.  
Sandra Rodríguez Ortiz.

2097

A MI MADRE:  
CUYO CARIÑO Y COMPREN-  
SION ME HAN ORIENTADO  
EN LA VIDA.

A MI PADRE:  
POR EL RECUERDO DE SU VI-  
DA EJEMPLAR QUE CONTINUA  
IMPULSANDOME HACIA EL LO-  
GRO DE MIS METAS.

A ANTONIO:  
QUE ME MOTIVO PARA  
LLEGAR A ESTE OBJE-  
TIVO.

A TORITO:

MI HIJO AMORADO.

AL MAESTRO DARVELIO  
CASTAÑO A. PORQUE CON SUS  
AMPLIOS CONOCIMIENTOS Y SU  
ATINADA DIRECCION HIZO PO-  
SIBLE LA REALIZACION DE ES-  
TE TRABAJO.

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y LOS SISTEMAS  
PARTICIPATIVOS DE ADMINISTRACION

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y LOS SISTEMAS  
PARTICIPATIVOS DE ADMINISTRACION

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I

050 ✓ EL ASPECTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

1.1. Psicología del trabajo.

1.1.1. Marco histórico

✓ 1.1.2. Las disciplinas humanas y su relación con la Administración.

1.1.3. La organización del trabajo contemporáneo.

✓ 1.1.4. Las necesidades de cambio.

1.2. Psicología social de la organización.

✓ 1.2.1. Individuos, grupos y comunidades.

1.2.2. La organización.

1.2.3. Organización formal e informal.

## CAPITULO II

### APORTACION NORTEAMERICANA EN LOS SISTEMAS PARTICIPATIVOS.

(Las necesidades de cambio en los estilos de Administración. )

- 2.1. La aportación de Rensis Likert.
- 2.2. Robert Tannenbaun y Warren Schmith en el modelo continuo de autoridad.
- 2.3. La obra de Douglas Mc Gregor y su impacto en las filosofías gerenciales.
  - 2.3.1. El Grid administrativo.
  - 2.3.2. El liderazgo situacional.
  - 2.3.3. Análisis crítico de las filosofías gerenciales y de los estudios de administración participativa en los estilos gerenciales de las escuelas norteamericanas.

## CAPITULO III

### ALGUNOS MODELOS DE PARTICIPACION EN LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN PAISES: JAPON, YUGOSLAVIA Y FRANCIA.

- 3.1. La participación de los trabajadores en la gestión empresarial en Japón.
- 3.2. La autogestión.
  - 3.2.1. La gestión obrera de las empresas en Yugoslavia.
  - 3.2.2. Comparación entre el medio Norteamericano y el Yugoslavo.
- 3.3. La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas en Francia.
  - 3.3.1. Los empleadores.
  - 3.3.2. Los trabajadores y sus organizaciones.
  - 3.3.3. Las relaciones de trabajo.
  - 3.3.4. Comités de empresa.

CAPITULO IV

EL CASO DE MEXICO

4.1. Antecedentes.

4.2. Situación actual.

4.3. Investigación.

Discusión de Resultados.

Conclusiones.

Bibliografía.

## I N T R O D U C C I O N

Dentro de una amplia perspectiva histórica, el cambio social y sus componentes de reforma y creación de nuevas estructuras resultan - una necesidad evidente para la propia humanidad en virtud de su na turalaleza evolutiva.

El hombre forma parte de una estructura social que lo condiciona - en su comportamiento, comprometiéndolo hacia la realización de uno o varios objetivos sociales, es decir, se interrelaciona con otros individuos, normados y limitando la autonomía y la unilateralidad, sometiéndose a pautas y reglas establecidas por una estructura de- terminada.

Es pues, cliente de estudio en este trabajo el hombre como ser - bio-psico-social, efectuando un análisis teórico psicológico a fin de efectuar un esfuerzo por comprender la conducta dentro de un con- texto de organización, queremos decir, con esto en un ambiente de - trabajo.

Puede afirmarse que la conducta del trabajador está orientada, moti- vada y condicionada por múltiples factores de tipo orgánico, psico- lógico, cultural, social y económico, y que una correcta interpreta- ción del comportamiento exige entender la complejidad de los siste-

mas por los cuales se encuentra regido, a fin de conocer y encargar de manera más productiva sus intereses, habilidades y motivaciones, hacia un desarrollo integral en el medio en que se desenvuelve.

En el presente trabajo se hace una referencia enfática de cómo se ha ido desarrollando la actividad del hombre en el ambiente de trabajo, haciendo hincapié en los diferentes sistemas dentro de los - cuales se ha condicionado el hombre trabajador; desde un punto de vista psicológico y social; tomando en cuenta, desde luego las diferentes disciplinas humanas en relación con la administración, entendiendo ésta como un proceso que integra todo tipo de recursos para lograr uno o varios objetivos.

Asimismo se considera importante el estudio de la Psicología social en la organización para ubicar al trabajador en los distintos roles que juega dentro de una estructura social y la importancia del aspecto humano en la organización.

Consecuentemente se hace un análisis sobre las necesidades de cambio en los estilos Administrativos efectuando un estudio comparativo de los estilos tradicionales, con los sistemas participativos en la administración; se exponen las diferentes aportaciones de autores norteamericanos, así como algunos modelos de Gestión y Autogestión - en países que han llevado a cabo estos sistemas participativos, ta-

les como Yugoslavia, Francia y Japón.

Por último se efectúa una recopilación de datos referentes a experiencias relevantes de sistemas de administración participativa en México; dicha recopilación se obtuvo mediante una encuesta realizada en organizaciones tales como la General Foods, el Banco Nacional de México, el Combinado Industrial Sahagún y algunas personas estudiosas de la materia, tratando de resumir con los resultados logrados en estos intentos.

El presente trabajo ha sido realizado en base a referencias bibliográficas sobre la materia así como a las aportaciones detectadas en experiencias obtenidas por algunas organizaciones que han intentado establecer un estilo participativo en su modelo administrativo, en nuestro país.

Se pretende que sea de utilidad para las personas que se interesan en la materia.

## 1.1. Psicología del Trabajo.

### 1.1.1. Marco Histórico.

La preocupación científica por el trabajador manual y sus problemas es de reciente origen, aunque diversas referencias a la materia pueden estudiarse en épocas remotas.

Desde el punto de vista de la medicina industrial la monografía de Paracelso enfermedad del minero y otros padecimientos, publicada en 1567, es un antecedente importante pero el libro de texto más antiguo parece haber sido, enfermedades de los artesanos de Bernardino Demazzin (1633-1714) .

Por su parte el psicólogo industrial puede pretender haber estado en el siglo XVI. El libro del médico y humanista Español, Juan Huarte, "Exámen de Ingenios", fué el primer intento de estudiar lo que ahora se conoce como Orientación Vocacional. Importantes estudios sobre el trabajo, movimiento y fatiga fueron efectuados por los psicólogos Gaulamb y Marey en los siglos XVII y XIX respectivamente.

Sin embargo la moderna psicología industrial no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental. Fué hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria.

Uno de los pioneros en este campo fue Frederick Winslow Taylor; - éste notó que, en tanto el industrial tiene una idea clara de la cantidad de trabajo que puede esperar de una máquina, no posee un conocimiento comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores.

Evidentemente, si fuese posible estimar cuanto trabajo puede producir un obrero realmente capaz, en una operación dada, trabajando "como se debe", el patrón tendría entonces un estándar muy - útil, por medio del cual podría estimar la eficiencia de otros - empleados al ejecutar el mismo trabajo, se abriría entonces el camino para incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador, logrando ésto sin un incremento proporcional del gasto de energía. Con este objetivo, Taylor postula tres principios básicos:

- 1) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- 3) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Los primeros esfuerzos, coronados por el éxito y en los que intervinieron los psicólogos industriales, incluían el examen psicotécnico

de los aspirantes a un empleo, con el fin de permitir a las organizaciones mejorar sus métodos de selección. La selección adquirió entonces el carácter científico al poderse medir en los individuos aquellas características que la organización requería de sus nuevos miembros.

Estos autores consideran que las organizaciones son sistemas abiertos, concepto que los psicólogos han tomado de la Biología. Todo organismo puede ser considerado como un sistema de energía que cuenta con elementos que recibe del exterior, procesos de transformación y producción, (como ya mencionamos anteriormente).

Las investigaciones de Taylor y de su sucesor Frank B. Gilbreth - sirvieron de base a lo que se conoce actualmente como "estudios de tiempos y movimientos", en tanto que los psicólogos profesionales se ocupaban principalmente de los problemas de la fatiga, de las condiciones de trabajo o de la formulación de pruebas de selección para la orientación vocacional.

Entre los que más destacaron en este último grupo (profesionales) está Hugo Munsterberg, antiguo alumno de Wundt, quién en 1913 publicó una obra titulada "PSYCHOLOGY AND INDUSTRIAL EFFICIENCY".

Con la primera guerra mundial (1914-1918), la psicología industrial

adquirió una creciente importancia práctica, así en 1920, C.S. - EYERS, exdirector del laboratorio de psicología de CAMBRIDGE fundó en Inglaterra el "NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY".

En la misma época el gobierno británico promovió la fundación del "INDUSTRIAL FATIGUE RESEARCHBOARD". Como en el caso de la obra de Taylor sobre tiempos movimientos, éstas primeras investigaciones - provocaron a menudo el resentimiento de los trabajadores, que consideraban que los psicólogos se hallaban del lado de los patrones y se cuidaban más del incremento de la producción industrial que del bienestar general.

Los primeros investigadores, según se admite hoy en día, adoptaron una posición crudamente mecanicista ante sus problemas; acentuaron el factor de la producción en forma demasiado exclusiva, y así convirtieron en enemigos a muchos de los obreros, que consideraban - los nuevos métodos como meros artificios de sus patrones para obtener más trabajo con un costo menor.

Partiendo de esta orientación más científica y sistemática, los psicólogos se fueron aproximando a los problemas que plantean las organizaciones, en un intento cada vez más osado de organizar los procesos de la planificación y de la organización del trabajo en sí mismo. Los psicólogos de la industria comenzaron a trabajar codo con codo con los ingenieros para analizar las características bási

cas del trabajo, a fin de brindar a cada trabajador individualizado un empleo que potenciara al máximo:

1. Sus capacidades y potencialidades humanas.
2. La coordinación y el espíritu de equipo entre los trabajadores.
3. La eficiencia en general.

Los estudios de cronometría (también llamados "estudios de tiempos y movimientos"), sirvieron para determinar como los trabajadores - eficientes cumplían un determinado oficio. El análisis de la tarea sirvió, por su parte para tipificar el trabajo y para permitir que los directivos pudieran seleccionar e informar a los trabajadores con un mayor rendimiento.

Se estudió el ambiente físico, el nivel de ruido, la fatiga, la resistencia al cambio y otras variables del trabajo con el objetivo de medir su efecto sobre la cantidad y la calidad de rendimiento. Pero la organización servía sólo de marco de referencia y definía los productos a los servicios que había que obtener y, por otra parte empleaban a los psicólogos para que ellos fueran útiles en el estudio del rendimiento humano para que en última instancia dicho rendimiento fuera mayor.

Katz y Kahw consideran también las organizaciones como sistemas en granados de roces sociales o como series de actividades que se es-

peran de los individuos que ocupan determinadas posiciones en un sistema. Estos roles o actividades son interdependientes. Para que la labor de la organización se cumpla no sólo esperamos que los individuos realicen las tareas que les han asignado, sino que éstos a su vez, esperan que los otros correspondan.

Para asegurar que los procesos de transformación se lleven al cabo ordenadamente, las organizaciones crean reglas y regulaciones que están respaldadas por recompensas y castigos, y que constituyen el sistema de autoridad de la organización. Las organizaciones no pueden funcionar si los participantes no están de acuerdo en que las reglas son necesarias y deben observarse.

A principio del siglo apareció en los E. U. un movimiento llamado "Administración Científica" encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

Podemos mencionar entre sus aportaciones:

1. -Estudio de tiempo- Se divide la tarea en elementos básicos y se estudia el tiempo que se lleva cada uno.
2. -Estudio de movimiento- No era posible determinar tiempos -

precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes.

(Esta técnica fué desarrollada por Frank y Lillian Gilberth)

3. -Sistema de incentivos- Consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial; para ello, resultaba a quien sólo rendía abajo de la cuota determinada y recompensaba o la superaba; aunque el sistema no era original Taylor; lo combinó con el estudio de tiempos.
4. -Valoración de Tareas- Aunque Taylor no dedicó gran atención a la valoración, ésta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.
5. -Oficinas de Selección- Constituye un primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal; por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.
6. -Adiestramiento de los Trabajadores- Taylor consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia. Desgraciadamente su método de tipo mecánico, creó serios problemas que incluso hicieron intervenir al Senado de los E. U., no obstan-

te produjo valiosos frutos que han ido en constante mejora con las aportaciones de la psicología, la pedagogía, la sociología, antropología, economía, derecho, etc.

### 1.1.2. Las Disciplinas Humanas y su Relación con la Administración.

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuenta con recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc.) así, la administración de las organizaciones debe buscar la conjugación óptima de estos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte que, por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización fabril puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad la cual tendrá repercusiones en el mercado y por ende, en el nivel económico.

Generalmente se presta atención a los elementos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles. Este es un defecto de los procedimientos de medición; por ejemplo, ningún balance indica los -

activos que tiene la organización en Recursos Humanos, como ningún estado de resultados arroja la ganancia o la pérdida en satisfacción o en motivación de los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización.

Con lo anterior se ha querido poner de manifiesto: primero, la importancia de las ciencias de la conducta en la Administración pues esto permitirá comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos y permitirá igualmente apreciar cómo los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano.

En segundo lugar, se ha pretendido enfatizar que, al fin, las actividades de la Administración repercuten en la organización. Lo anterior nos conduce al estudio de los problemas psicológicos en la organización.

Las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, pero no comienzan a funcionar hasta que se han llenado los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir los roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan.

Por tanto, el problema psicológico que ocupa el primer plano, y que quizá el más importante en cualquier organización, consiste, en -

cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos y cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumpla su papel con la máxima eficacia. Sin embargo, uno de los problemas más importantes de la Psicología de la organización procede del hecho de que las estrategias y prácticas que aseguran la eficacia si;de la organización dejan sin satisfacer las necesidades de sus miembros, o peor aún, pueden crear problemas que superan a los que ya ha aportado consigo mismo la persona en cuestión.

Puede ésta sentirse averiada, insegura de sí misma y resentida si la organización fracasa en cumplir un mínimo de sus necesidades de seguridad, de autoestima de oportunidades para desarrollarse y autorrealizarse.

¿ Cómo, debe entonces plantearse la estrategia de la organización y su praxis social, a fin de que sea posible la integración de las necesidades humanas y las exigencias de la organización ?

Ahora bien, si éstas son incompatibles entre si, en sus mismos fundamentos, los psicólogos deben preguntarse que otras instituciones sociales existen, o deberían existir en el futuro, para aliviar, al menos los problemas engendrados por los conflictos entre el individuo y la organización.

En segundo lugar, la ubicación y utilización eficaz de los recursos

humanos es algo que puede ser alcanzado por dos estrategias fundamentalmente diferentes:

Una de las estrategias que se ha identificado con la Psicología del personal, carga todo su énfasis en la selección del individuo y en su adecuación al puesto de trabajo.

La otra orientación que se identifica con la ingeniería psicológica, coloca todo su énfasis en la reestructuración de empleos y de su medio físico para adoptarse a las limitaciones y a las capacidades del ser humano. Si el reclutamiento y la clasificación en los puestos de trabajo son el primer problema de una organización, la motivación de las personas hacia un alto nivel de ejecución es un segundo problema. Tradicionalmente, se ha intentado resolver este problema - investigando y catalogando las motivaciones y las necesidades de los trabajadores y vinculándolos a los incentivos y a las recompensas, ofrecidas por la organización.

También un problema psicológico de gran importancia es el que se refiere a la naturaleza y a los efectos de la interrelación psicológica entre la organización y sus miembros. Son parte de esta problemática general, ciertos temas como el de la naturaleza de la autoridad, la posibilidad de influir en el sistema, los perfiles de motivación y de expectación de empleados y directivos, los sistemas de incentivos estructurados por la dirección, los tipos de dirección

que crean una actitud de lealtad y entrega y no de negación y rechazo.

Por otro lado, los cambios sociales y políticos que se están produciendo en nuestro mundo determina una exigencia constante de nuevos servicios de una organización.

Estas fuerzas ambientales no solo claman por un pensamiento creador por parte de los miembros de las organizaciones sino que también implican un problema psicológico fundamental.

Ahora bien, no podemos valorar con exactitud cuál será el medio ambiente en el que tengan que desenvolverse las organizaciones.

Por lo tanto, si éstas tienen que adaptarse a una metamorfosis rápida e imprevisible, deben mostrar flexibilidad y capacidad para enfrentarse con un cierto número de nuevos problemas.

Tal flexibilidad y capacidad radica, primordialmente, en los Recursos Humanos que posee la organización. El problema psicológico de una organización consiste, pues, en cómo crear en su personal ese tipo de flexibilidad y de adaptabilidad que puede ser que necesite la organización para vivir en un medio ambiente variable.

El problema consiste, en parte, en incrementar las aptitudes de dirección y aquellas otras capacidades que la organización sabe -

que va a necesitar en un futuro. Pero otra parte del problema consiste en alentar el conocimiento, crecimiento y desarrollo de los talentos y capacidades específicas que los miembros de una organización poseen, incluso si estas capacidades y habilidades no tienen un valor inmediatamente previsible para la organización.

En fin, las implicaciones humanas en la Administración se pueden clasificar en cuatro problemas psicológicos que son:

- 1) Problemas de empleo, selección, formación y clasificación de los Recursos Humanos.
- 2) Problemas que se derivan de la interrelación psicológica entre el individuo y la organización y que atañen a la naturaleza de la autoridad dentro de la propia organización, así como la influencia que el individuo puede ejercer sobre ella.
- 3) Problemas de integración de las diversas unidades de una organización compleja, lo que significa, en gran medida la mejora de la comunicación y de las relaciones entre las diversas organizaciones informales que existen dentro de una estructura formal.
- 4) Problemas que se derivan de la necesidad de la organización para supervisar, desarrollar e incrementar la capacidad de adaptación y dominar los cambios en un mundo que está sufriendo cambios rápidamente.

Como se puede apreciar, en estos problemas está implícitamente el factor que determina, primordialmente la eficacia de cualquier organización.

A fin de seguir un orden, partiremos de una definición de Administración que resulte concordante con el propósito de este capítulo:

"La Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (Fernández Arena 1971).'

En la práctica la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar; aunque algunos autores dividen a su vez el paso de ejecutar en: organizar, integrar y ejecutar, la administración siempre se realiza dentro de un sistema que es la organización, la que se encuentra integrada por una serie de recursos: técnicos, materiales y humanos; estos últimos son precisamente el recurso más valioso con que cuenta toda organización.

En toda organización hay grupos de personas, los que se determinan por la interacción constante entre las personas, ya sea por intereses comunes, de trabajo o bien por intereses de amistad, afecto, etc.

Esto nos indica que la administración, debe estar íntimamente ligada

da con otras disciplinas para que, se pueda integrar el estudio de las organizaciones. Así vemos las contribuciones de las disciplinas humanas, a la administración.

#### 1.1.2.1. Las Contribuciones de la Psicología.

El hombre siempre ha aspirado a conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos.

Las aspiraciones de conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones motivaron la creación de métodos pseudocientíficos, que han pretendido dar ese poder a la gente.

En cambio, la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos más importantes, en el progreso de esta ciencia fué la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet.

Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron enorme impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

Fué Munsterberg uno de los primeros en aplicar la psicología en -

el campo de la industria; sus experiencias las hizo aparecer en su obra "Psicología de la Actividad Industrial", en 1912. En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de la administración es sumamente valiosa.

Se ha dicho que la Sociedad Industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la era; la psicología trata, entre otras cosas, de adoptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

#### 1.1.2.2. Las Contribuciones de la Sociología a la Administración.

La Sociología es la ciencia que estudia las relaciones recíprocas, de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la psicología, es común que en muchos aspectos se confunda.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares; así cuando se aplican a la organización, aparecen la Sociología de la empresa, la Sociología Industrial, o la Sociología de la Administración.

Se ha dicho que la Sociología Industrial se forjó en los llamados

"Estudios de Hawthorne" ', éstos fueron realizados por Elton Mayo en una de las principales fábricas de Western Electric Company en Hawthorne, cerca de Chicago, se emprendieron estos trabajos con objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad; Mayo consideró que la Sociología mediante la experimentación debería convertirse en una ciencia exacta (influido por Durkheim y Comté), ya que el control del grupo y sus reacciones serían las leyes de su comportamiento; sin embargo no se pueden dar respuestas basadas en una sola disciplina.

Las aportaciones más importantes de la Sociología a la administración han sido:

- a) Todo lo que se refiere a grupos formales e informales dentro de la empresa.
- b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros.)
- c) Análisis de sistemas y elementos que lo componen de (autoridad, burocracia, moralidad, etc.)

### 1.1.2.3. Las Contribuciones de la Antropología a la Administración.

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de-

comportamiento. La Antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc.; imperantes en diversos grupos sociales.

#### 1.1.2.4. Las Contribuciones del Derecho a la Administración.

Básicamente el derecho ha planeado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que su actuación actual sea constante con objeto de que marche paralela -mente al desarrollo de la Administración.

#### 1.1.2.5. Las Contribuciones de la Medicina a la Administración.

La fatiga "Angel Masso" (1894), con ayuda de su erógrafo había dado origen desde principios de siglo, a algunas de las ideas más importantes en relación con el cansancio. Recordemos algunas: la fatiga específica -relativa a una tarea en particular- es, en cierta medida global, generalizada a todas las tareas; además, la relación entre el tiempo de recuperación y el tiempo de trabajo tiende a crecer con la duración del trabajo, resultando que tiene consecuencias importantes para el esparcimiento óptimo de las pausas.

Hay que extraer las aplicaciones de esos resultados. (sociología -

del trabajo y psicología Pág. 108 Georges Freidman, Pierre Novilde).

La economía, la seguridad industrial y la prevención en los accidentes del trabajo, tanto de los ingenieros industriales como de los médicos psicólogos y economistas son algunos de los ejemplos que podemos mencionar dentro de las disciplinas necesarias para un estudio serio de la administración.

Como hemos visto la administración no puede, por sí sola resolver todos los problemas que se presentan dentro de su dinámica, y como éstos, son básicamente de tipo humano necesita otras disciplinas para poder integrar cualquier estudio que se emprenda.

### 1.1.3. La Organización del Trabajo Contemporáneo.

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principio de siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dió cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se relacionaba a quienes fueron a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica. Con base a los estudios de Taylor se le empezó a dar importancia a los recursos humanos dentro de las organizaciones. Sin embargo, desde un punto de vista social los hombres actúan en la organización sujetos a la presión de la estructura que impone la misma. Tal estructura corresponde, en verdad, al principio de la división del trabajo; pero naturalmente, aplicado ahora con la eficacia que las técnicas y principios de la administración moderna proporcionan.

De un modo meramente esquemático mencionaremos las reglas que sobre este particular son consideradas como las más importantes:

a) **Funcionalismo o Departamentación**

- 1- Las actividades de la empresa deben dividirse y agruparse de una manera orgánica, constituyendo funciones. Por función se entiende un conjunto de actividades distintas pero relacionadas entre si por la finalidad común que persiguen.
- 2- En la separación de funciones debe evitarse su duplicidad. No debe darse a las funciones secundarias mayor valor o importancia que a las esenciales.
- 3- Cada función debe realizarse en una sola sección, departamento o unidad de la organización.
- 4- La unidad o departamento de una organización, que tenga a su cargo una función principal, debe controlar las funciones auxiliares o de servicio.

b) **Jerarquía.**

- 1- En la organización no deben existir más niveles jerárquicos que los indispensables.
- 2- La delegación de la autoridad debe hacerse en el grado y medida necesarios para el cumplimiento eficaz de las responsabilidades asignadas al ejecutivo delegado.

- 3- La delegación de la autoridad debe hacerse de acuerdo con principios y normas técnicas y no arbitrariamente.
- 4- Cada persona debe tener un solo jefe. No debe haber personas que no reporten a nadie.
- 5- Al tratar con sus subordinados los ejecutivos deben respetar las líneas de autoridad establecidas en la organización. Esto significa que no deben salvarse conductos.
- 6- Las diferencias entre la autoridad de línea, la de asesoramiento técnico y la funcional deben ser entendidas con claridad.

c) Comunicación.

- 1- La organización requiere un sistema de comunicaciones que cubra las verticales descendentes, las ascendentes y las horizontales.
- 2- En las descendentes, deben elaborarse las reglas que comprendan las órdenes, las instrucciones, la información, etc. En las ascendentes, deben inclinarse las quejas, los reportes y las consultas. Y en las horizontales, las juntas, los comités las relaciones entre funcionarios de línea y asesores técnicos.
- 3- Las comunicaciones son la vida de la organización. En ellas debe ser claro el fin que se persigue, adecuado el-

método que se emplea, y eficaz su resultado esencial que consiste en que los hombres entiendan.

- d)
- 1- Las actividades, obligaciones, responsabilidades y requerimientos de cada puesto deben precisarse con la mayor claridad posible.
  - 2- Igual precisión deben tener los límites de la autoridad de cada puesto de jefatura.
  - 3- Las actividades seccionales o departamentales deben igualmente definirse con toda claridad.

e) Selección.

Los hombres que ocupen los diferentes puestos de la estructura organizativa deben seleccionarse técnicamente procurando lograr que cada individuo ocupe la posición de trabajo que mejor corresponda a sus conocimientos, experiencia, habilidades aptitudes, intereses, etc.

f) Objetivo.

Todo lo anterior adquiere sentido si la organización responde a un objetivo o finalidad perfectamente determinado. coincidiendo con los propósitos de la organización.

Con apoyo en estas normas y en otros análogos, la organización

se convierte en diagramas, análisis de puestos operativos y ejecutivos, cartas de distribución de actividades seccionales y departamentales, instructivos, políticos, agendas y manuales de organización. Un conjunto de instrumentos administrativos que consignan las normas y preceptos que se consideran útiles, convenientes, adecuados y oportunos, para orientar lo que deben ser las actividades individuales y de grupos según los intereses y fines de la organización.

Además hay que tener en cuenta un aspecto importante dentro de la organización: La autoridad.

El ejercicio de la autoridad debe crear y desarrollar la coordinación de las actividades de la organización, buscando finalidades tales como:

- 1- Crear y mantener el orden en la convivencia; orden desde el punto de vista externo al grupo en cuanto señala las metas, los objetivos que provocarán la integración de las capacidades y de las voluntades en el esfuerzo común encaminado a su realización. Y orden interno en cuanto organiza la comunidad, es decir; en cuanto al señalar actividades, responsabilidades, facultades y relaciones consigue la unidad de grupo a través de la coordinación de sus integrantes.

- 2- En segundo término, la autoridad persigue la finalidad de la máxima eficiencia en la actuación individual de los miembros del grupo y de éste mismo como tal.
- 3- La autoridad se ejerce para realizar la justicia en todas sus formas y manifestación.
- 4- Por último, la autoridad debe buscar la realización del bien común como finalidad esencial.

En fin, el orden, la eficiencia y la justicia, son factores que deben aprovechar, fomentar y sostener la autoridad como puntos de apoyo para el cumplimiento de su misión integral.

Los problemas asociados a la comunicación defectuosa se relacionan estrechamente con la debilidad de la organización formal: que por su propia naturaleza tiende a ignorar ciertos factores emocionales de la conducta humana.

Es claro que los psicólogos y expertos en eficiencia de este período aceptaron las actitudes de la dirección de empresas que surgieron en las primeras etapas de la revolución industrial, y éstas tendieron a formar el fondo de todas sus investigaciones.

Cada experimento se apoyaba en el supuesto tácito que la naturaleza

humana posee ciertas propiedades fijas que determinan que la mayoría de los hombres encuentren desagradable el trabajo, sean naturalmente perezosos y solo los mueva la codicia, y que hagan siempre el menor trabajo posible, por el mayor salario, (lo que ahora se conoce como "pan o garrote")<sup>1</sup>. Porque el hombre económico es una criatura racional que usa su razón ante todo para calcular con exactitud cuanta satisfacción puede obtener con un mínimo de esfuerzo; o en último caso, que grado de incomodidad puede evitar.

Sin embargo, no es verdad que exista una naturaleza humana fija ya sea buena o mala, que determine en detalle la actitud de las personas. No hay pruebas que determine esto. Los seres humanos no son máquinas en ningún sentido significativo de la palabra y existen otras muchas cosas más importantes que el salario para el trabajador; ni basta tampoco un buen medio ambiente para hacerlos felices sin más.

La estructura completa de la organización, sus tradiciones y supersticiones, fueron aceptadas casi sin crítica produciendo la incómoda impresión de que los seres humanos estaban hechos para ser adaptados a la industria y no a la inversa.

Elton Mayo descubrió en sus investigaciones en la planta Hawthorne, que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependientes solamente de su estado de salud física y de las condi

<sup>1</sup> J.A.C. Brow

ciones buenas o malas que lo circundan. Es este cambio, un ser humano incluido en un grupo de trabajo, que, no tiene caso por medio de la técnica más irreprochable elegir al "hombre más adecuado para el trabajo", si no puede mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros, la buena iluminación las instalaciones de calefacción sirven bien poco si las relaciones entre los trabajadores y la dirección son insatisfactorias.

Luego entonces, el énfasis en la psicología del trabajo se ha desplazado del estudio de individuos aislados y del medio ambiente, a la consideración de estados de ánimo y motivaciones. En la actualidad resulta claro que el factor más importante que determina la producción es la actitud emocional del trabajador hacia su trabajo y sus compañeros.

De allí sigue, entonces que debemos preocuparnos por las siguientes cuestiones:

- 1) Cuál es la naturaleza del individuo y cuáles son sus necesidades básicas.
- 2) Cuál es la naturaleza del hombre como animal social y cómo se relaciona con la sociedad.
- 3) Cuál es la naturaleza de la industria, y hasta donde se ajusta a lo que sabemos del hombre como ser humano, enfocado social e individualmente.

Sin embargo en la actualidad el psicólogo industrial cuenta con los conocimientos científicos para poder efectuar los estudios referentes al personal de una manera más objetiva utilizando, por un lado, la investigación científica y por otro lado, los instrumentos de medición en lo que se refiere a las capacidades y limitaciones tanto de la empresa como del individuo.

Con objeto de que las decisiones relativas a los problemas del trabajo sean más acertadas, es necesario, disponer del debido acopio de datos.

Una de las funciones que compete al Psicólogo del trabajo es llevar a cabo la investigación de personal (investigación encaminada a recoger, analizar y organizar los datos relativos a los individuos en lo que se refiere al trabajo, que puedan ser utilizados eficazmente por la Gerencia al tratar dichos problemas.)

La Psicología del trabajo ha alcanzado actualmente un nivel que está contribuyendo de manera concreta a la solución de muchos problemas relativos al personal de la industria por medio del proceso de la investigación personal.

Aparte de la realización de estas actividades investigadoras, la psicología del trabajo desarrolla otras dos fundamentales. Una de ellas es la consulta sobre problemas del personal. En virtud de su conocimiento de la conducta humana (especialmente en lo que se re-

fiere al trabajo); el psicólogo está frecuentemente en condiciones de prestar asistencia valiosa a la gerencia en materias tales como la enseñanza y preparación de los empleados para determinados trabajos y la adopción de un nuevo plan de seguridad.

La otra actividad que puede desarrollar el psicólogo industrial podría llamarse función de "instalación". Con frecuencia se pide a los psicólogos que contribuyan a "instalar", o introducir, un nuevo valor en el programa referente al personal.

Para la aplicación de los métodos psicológicos cuentan los psicólogos industriales con algunos instrumentos de medición, entre los cuales podríamos mencionar las pruebas psicológicas del personal, las que han sido elaboradas para medir las aptitudes, habilidades, intereses y personalidad del individuo en la selección de personal, sin embargo no quiere decir que estas pruebas constituyan la solución definitiva de los problemas relacionados con su admisión en la organización; pero si podemos decir que sirven como suplemento de otros sistemas de selección.

También se cuenta con otros instrumentos como son las escalas de actitud, cuestionarios, entrevistas, observación directa, encuestas, etc., que todas éstas aunadas y utilizados en forma racional y confiable nos permiten utilizar el Método Experimental.

En general las distintas aplicaciones de la psicología a la indus-

tria pueden clasificarse en:

Primero, que comprende las actividades de la gerencia relativas al personal, entre los puntos concretos a este campo está la selección del personal, su instrucción, la medida de sus aptitudes, la calidad de los empleados, la valoración de sus méritos, la seguridad, las comunicaciones y la calibración de su trabajo.

El segundo campo, la aplicación de la Psicología a la industria, se refiere a lo que se llamaría "mecánica humana". En estas palabras incluye el diseño del equipo y la preparación del ambiente del trabajo, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de las personas. El objetivo de ésta rama de la psicología del trabajo es, naturalmente el perfeccionamiento y mejora de la eficiencia del trabajo y la facilitación del mismo.

El tercer campo de la Psicología del trabajo es el que se refiere a la conducta del consumidor. Son distintos los aspectos que ofrece este campo, entre los cuales está la investigación del mercado, la publicidad, las ventas y el estudio de las preferencias del consumidor.

El cuarto campo de trabajo sería el aspecto psicosociológico de la psicología del trabajo.

La orientación principal de nuestro trabajo sería encaminado a es-

tas actividades relativas al factor psicosocial de la organización.

La fuerza cada vez mayor del trabajo organizado y el desarrollo paralelo de la consciencia social por parte de los empleados ha dado por resultado un cambio definitivo en la política relativa al personal. Los cambios que se han operado estos años en la actitud de la gerencia con respecto a los empleados han ido acompañados de numerosos acontecimientos de particular importancia en el trato del personal. Dando por descontado que todavía están en vigor muchos procedimientos anticuados, sin embargo, hay que admitir que se está viendo una tendencia cada vez más definida hacia una solución más racional y objetiva de los problemas del personal en la industria.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación más de la perenne corriente del pensamiento humano - vigoroso y creativo, que consolida al concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

#### 1.1.4. Las Necesidades de Cambio en los Estilos Administrativos.

El proceso del cambio administrativo se ha convertido en un tema de gran importancia en los estudios de las ciencias sociales como también un elemento signifiante en todo el proceso de la modernización.

Siempre ha constituido uno de los problemas de ámbito mundial más importante, difíciles y controvertidos, el de averiguar como se debe organizar de manera óptima los esfuerzos del ser humano, individualmente considerado, para alcanzar un objetivo preciso, determinado. Muchas son las personas que han trabajado en ello, esforzándose por hallar mejores métodos para conseguirlo, pero debe reconocerse que en ese terreno el avance ha sido lento. En años recientes se intenta enfocar el tema basándose en los últimos avances de la investigación sobre métodos posibles.

Hoy podemos medir elementos que entran en toda organización, tales como las fuerzas motivadoras, la efectividad de la comunicación, y los procesos decisorios. Hay una investigación rigurosa, cuantitativa, que puede utilizarse hoy en vez de los antiguos métodos, un tanto primitivos. La encuesta mediante muestreo y entrevistas, los experimentos prácticos bien controlados, los refinados métodos de estadística y análisis matemáticos de datos acoplados, son varios de los útiles de trabajo que suelen usarse hoy en este tipo de investigaciones.

A pesar de las necesidades de cambio en los estilos de administración, la mayoría de los países en desarrollo, muestran un grado notablemente alto de continuidad histórica en los patrones administrativos, en las prácticas y la conducta. Ocasionalmente se agregan nuevos aspectos a los sistemas prevalecientes. Básicamente la conducta administrativa general, sigue bajo la influencia de ideas y prácticas introducidas hace muchas décadas.

Las experiencias históricas sugieren que los sistemas administrativos constituyen compuestos de diferentes capas más que formaciones, estrictamente orgánicas. Las instituciones y prácticas administrativas, fueron muchas veces creadas en respuesta a necesidades de emergencia en el dominio público, usualmente bajo presión del sector privado extranjero o nacional.

Estas estructuras mostraban fuertes tendencias a perturbarse, siendo el mayor impulso hacia la substitución de la administración personal de los individuos por normas legales formuladas y ejecutadas por organizaciones y funcionarios especializados. La doctrina administrativa que se desarrolló como consecuencia de la transición enfatizó la estabilidad y la seguridad de los métodos y procedimientos, la rutina y las respuestas anticipadas, al lado de la conformidad y la precaución.

En el terreno de la organización y uso de los recursos y actividades humanas el aspecto actualización es más activo, sobre todo con

respecto a la aplicación psicológica de las técnicas y teorías, ob-  
teniendo así un importante aumento en la eficiencia organizadora,  
y en la productividad de las empresas; y respecto al individuo un  
desarrollo de su labor más eficaz puesto que lo hace con agrado y  
ambiente apropiado. Además es claro el testimonio de que con ello  
se obtiene una mayor satisfacción en los anhelos personales de quie-  
nes trabajan en tales organizaciones, regidas por este nuevo tipo  
de métodos y de investigación científica.

A partir de esto se presenta una nueva teoría sobre organización de  
empresas, basada en los principios y prácticas usuales de los diri-  
gentes que mejores resultados obtienen hoy en el mundo de los nego-  
cios, o bien al servicio de los gobiernos de cada país, o en asocia-  
ciones de tipo voluntario.

La actual labor investigadora se ha enfocado en forma global sobre  
los problemas de las empresas de el mundo de los negocios, empresas,  
entidades o instituciones como son las escuelas, hospitales, sindi-  
catos, organizaciones profesionales, etc.

Este tipo de cambios fundamentales que acontece en el seno de la -  
sociedad, gracias al interés humano actual, crea naturalmente es-  
peranzas concretas entre los asalariados, empleados, etc., sobre -  
la forma de un mejor y más comprensivo trato por parte de sus su-  
periores en general y de la correspondencia en trato de ellos hacia  
éstos, estableciéndose así una corriente completamente humanística

en donde principalmente se carecía de éste factor, lográndose así también un triunfo contra el robotismo, el excesivo maquinismo y la indiferencia social.

Tales expectativas afectan profundamente la actividad del obrero o empleado, puesto que en definitiva la actitud en cuestión depende del grado en que se hayan podido realizar nuestras personales esperanzas. Si éstas no corresponden al resultado final obtenido, se presentan actitudes nada favorables para la marcha general de la empresa. Si por el contrario la experiencia de la realidad muestra que es capaz de exceder a cuanto se esperaba, la tendencia general irá a favor de una actitud propicia.

Otro fenómeno que contribuye a dar impulso a la tendencia observada hacia la mayor participación en funciones gubernamentales, o en la gestión empresarial, lo constituye el importante aumento del nivel educacional entre las fuerzas trabajadoras, conforme la educación, se supera sus esperanzas hacia sus logros y a sus responsabilidades, autoridad, ingresos, etc., son superiores, así como su participación e iniciativa son también incrementados.

Así los cambios presentados actualmente en las empresas, son una necesidad social y deben ser aceptadas corrientemente para una superación social e individual tanto en el campo empresarial o de ejecutivo como en el del trabajador común progresando así en lo físico como en lo psicosocial en una progresión individuo -sociedad- nivel

en donde principalmente se carecía de éste factor, lográndose así también un triunfo contra el robotismo, el excesivo maquinismo y la indiferencia social.

Tales expectativas afectan profundamente la actividad del obrero o empleado, puesto que en definitiva la actitud en cuestión depende del grado en que se hayan podido realizar nuestras personales esperanzas. Si éstas no corresponden al resultado final obtenido, se presentan actitudes nada favorables para la marcha general de la empresa. Si por el contrario la experiencia de la realidad muestra que es capaz de exceder a cuanto se esperaba, la tendencia general irá a favor de una actitud propicia.

Otro fenómeno que contribuye a dar impulso a la tendencia observada hacia la mayor participación en funciones gubernamentales, o en la gestión empresarial, lo constituye el importante aumento del nivel educacional entre las fuerzas trabajadoras, conforme la educación, se supera sus esperanzas hacia sus logros y a sus responsabilidades, autoridad, ingresos, etc., son superiores, así como su participación e iniciativa son también incrementados.

Así los cambios presentados actualmente en las empresas, son una necesidad social y deben ser aceptadas corrientemente para una superación social e individual tanto en el campo empresarial o de ejecutivo como en el del trabajador común progresando así en lo físico como en lo psicosocial en una progresión individuo -sociedad- nivel

o forma de vida.

Con la complejidad de las organizaciones actuales, es ahora más necesaria la cooperación y participación de todas las personas que sirven a una organización, del tipo que sea y a la actualización - utilización de técnicos que ayuden a la realización óptima de los esfuerzos sociales.

## 1.2. Psicología Social de la Organización.

La Psicología de la organización ha pasado por una serie de etapas que ya mencionamos, las que pueden resumirse a un cambio del énfasis en el individuo hacia una importancia cada vez mayor a lo que respecta a los sistemas en sí mismos.

De la Psicología de Guillermo Wundt, para el que ni siquiera existían individuos, sino funciones mentales aisladas hasta la psicología comprensiva que describe la trayectoria biográfica de un ente individual, ya se había dado un gran paso. Primero tenemos, en efecto, las funciones, luego la persona y es en ésta sobre la que se va a desarrollar el que hacer central de la psicología experimental de las primeras décadas del siglo XX.

Una industria no es sólo un conjunto de máquinas y un edificio; es sobre todo un conjunto de individuos que trabajan juntos. Y cuando una persona trabaja codo a codo con otra o se limita simplemente a establecer con ella una cierta razón de coexistencia surgen entonces los problemas, que son éstos, precisamente el cliente de la Psicología Social en la organización. Esta era una verdad de la que los primeros psicólogos industriales no querían darse cuenta, para los que una industria era un engranaje de personas encajadas en ese otro engranaje de maquinarias que es el puro substrato material de la producción. Para la primera psicología industrial la problemática radica en el hallazgo de aquellas piezas que mejor -

encajen en esas otras piezas que son la maquinaria (de aquí se deriva la selección y clasificación profesional).

Una segunda etapa sería la formación de los seleccionados.

Una última etapa en la que la organización es considerada como un sistema dinámico de hombre complejo. (Alfonso Alvarez Villas, Madrid 1972 ).

Fue dentro del círculo del estudio de las motivaciones de los trabajadores, de los sistemas de incentivos, de las tácticas con el personal y con las relaciones intergrupales, en donde se comenzó a considerar como un foco primario de interés a la organización en cuanto a sistema total.

### 1.2.1. Individuos Grupos y Comunidades Organizativas.

A medida que los estudios se han ido acumulando, se ha ido haciendo cada vez más complejo el problema que puede ser conceptualizado mejor en términos de una interacción psicológica, en donde interviene tanto el individuo, como la organización en si misma.

La noción de una interrelación psicológica supone que el individuo posee un cierto muestrario de esperanzas a cerca de la organización, pero que, por su parte, la organización abriga también sus esperanzas respecto al individuo. Estas expectativas no solo se refieren a la tarea que a ser realizada por tales o cuáles honorarios, sino que también implica el conjunto de derechos, principales y privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización.

Los supervisores el personal administrativo y psicológico conocen perfectamente las diferencias que existen en el trabajo y en la conducta de los individuos (aún cuando trabajen en máquinas iguales), se verá que los diferentes individuos arrojan resultados distintos en cuanto a su productividad.

Estas diferencias en la realización del trabajo y en la conducta surgen de las diferencias en las características personales de los individuos. Dicha diferencia cubren la gama completa de las características humanas, como son las desigualdades en la compleción física, la apariencia, la inteligencia, las aptitudes, la personalidad, los intereses, las motivaciones, la destreza física y otros -

valores. Además la gente se diferencia en su preparación, en su educación en los conocimientos adquiridos y en la habilidad para el trabajo.

Las diferencias individuales influyen de manera primordial en el negocio y en la industria, puesto que condicionan el trabajo de sus empleados y su conducta mediante su realización. Una misma tarea puede estar bien cumplida por un empleado, bastante bien por otro y deficiente por un tercero.

El trabajo puede constituir una fuente íntima de satisfacciones personales, para otros puede significar una tarea monótona y aburrida y habrá quién no se encuentre en absoluto capacitado para ello.

El individuo se adapta mejor y generalmente está más satisfecho y esto se aplica lo mismo al trabajo, que al tiempo que pasa en su casa, o al descanso cuando ha encontrado una salida y una expresión para la energía, el ímpetu y el talento que pueda poseer. Si su trabajo requiere capacidades que no tiene ni es capaz de desarrollar, constantemente está experimentando la desesperación natural que sigue al fracaso.

Si, por otra parte, su trabajo exige sólo una parte fraccionaria de su capacidad, los cuales en el caso mejor adoptarán la forma de pensamientos imprácticos o de una actitud exageradamente crítica y hasta, en el caso peor puede degenerar en una enfermedad o dolencia men

tal.

#### 1.2.1.1. Los Grupos.

Hasta ahora nos hemos interesado en los efectos que la interacción social tiene en la conducta individual, en los modos en que los individuos se sienten atraídos por otros, se identifican con otros, son estimulados por ellos, etc. Los Psicólogos se interesan además en estudiar los grupos como tales.

Al igual que los individuos, los grupos son entidades que tienen características y propiedades que es posible observar, evaluar, clasificar y predecir. Así como es posible especificar las condiciones que suelen resultar de ciertas clases de conducta de los grupos.

El término "procesos de grupos" se aplica a veces en la exposición de éstas tendencias pero también se utiliza la expresión "dinámica de grupo", acuñada por Kurt Lewin.

Estos dos nombres entrañan la consideración de los grupos como entidades que se caracterizan por una actividad cambiante y continua. Esto no quiere decir que los grupos no tengan ciertas características estables que en ocasiones pueden hacer que parezcan estáticos, pero si implica que sus cualidades especiales pueden ser observadas y evaluadas en función de la actividad que haya en su seno.

Un grupo consiste de dos o más personas que entablan alguna clase de relación entre sí. Incluso los grupos informales y efímeros - crean algunos elementos estructurales en el sentido de que sus miembros ocupan rangos, forman relaciones de acuerdo con su posición y desempeñan roles recíprocos.

Como estamos examinando los problemas psicológicos de las organizaciones, parece idóneo definir el grupo en términos psicológicos.

"Un grupo psicológico es un cierto número de personas que actúan - reciprocamente entre sí, que son concientes psicológicamente de ellos mismos y que perciben como un grupo".

La división del trabajo es una parte esencial de la organización. Esta división resulta de la especificación de los distintos medios se convierte en objetivo del grupo de individuos a los cuales ha sido asignado.

Esta suborganización crea entonces sus propios medios para cumplir sus metas y hace que éstas metas a su vez exijan una nueva suborganización. Como los sentimientos de unidad de grupo posiblemente influyan en la conducta de los individuos lo mismo en lo bueno que en el mal sentido, es importante estudiar a que se deben dichas - diferencias. La explicación más razonable parece formularse por medio de los objetivos de grupo.

Cuando el grupo se ha propuesto finalidades que se orientan primor

dialmente a la satisfacción de su interés personal el estímulo para lograr dichos objetivos puede orientarse, en una dirección ajena y hasta opuesta a los ideales de la organización.

Por el contrario, cuando los objetivos de grupo se acusan en la misma dirección que los miembros de la compañía probablemente la conducta de sus miembros de la dirección se orientará en las finalidades de la organización.

La cohesión de un grupo laboral puede ejercer una poderosa influencia en la conducta de los individuos que lo integran. El grado de atracción que el grupo tiene para sus miembros se llama cohesión.

La semejanza percibida entre los miembros, los valores compartidos, la disposición a reducir la distancia social y los marcos de referencia comunes contribuyen a aumentar la cohesión de grupo. Independientemente de su origen, la cohesión de grupo tiene propiedades y resultados similares. Los grupos laborales llegan a tener cohesión cuando sus miembros pueden satisfacer sus necesidades afectivas o si tienen un enemigo común, por ejemplo; un supervisor.

En un grupo orientado a la tarea el fracaso puede menoscabar la cohesión; pero esto no es tan frecuente en los grupos que tienen una orientación más social. Por lo general, la compatibilidad facilita la cohesión, pero ambos factores no siempre garantizan la eficacia del grupo en el desempeño de ciertas tareas (por ejemplo de índole

competitiva). Los miembros que se desvían de las normas de grupo que tiene cohesión pueden ser objeto de una atención considerable e incluso de persecución por parte de otros miembros, porque toda desviación de las normas es un peligro para la seguridad del grupo.

La moral del grupo se refleja en el optimismo y la seguridad con que sus miembros enfocan la tarea. El sentido de responsabilidad en el trabajo facilita la moral de grupo. Existe una relación circular entre la producción y la moral, ya que ésta conduce a altos niveles de producción que, a su vez dan lugar al optimismo de sus miembros. La moral y la cohesión se relacionan también con la clase de clima que prevalece en un grupo. El clásico estudio realizado por Lennin, Lippit y White, mostró que la conducta de los miembros de un grupo era afectada adversamente cuando los roles que - sus miembros desempeñan son ambiguos.

Los grupos se pueden dividir en : Grupos primarios, son aquellos en los que las relaciones interpersonales se llevan al cabo directamente y con gran frecuencia. Estas relaciones suelen realizarse en un plano más íntimo que las que tienen lugar en los grupos en donde - hay menos contacto personal (la familia es el mejor ejemplo de grupo primario), y los grupos secundarios son aquellos en los que las relaciones tienen un carácter más impersonal, más abstracto y más distante, social y gráficamente. Ejemplos de este tipo de grupos son los partidos políticos, las profesiones y los grupos nacionales.

No es necesario formar parte de un grupo para que éste tenga un efecto en la conducta. Todo grupo cuyas normas se emplean como punto de referencia para la conducta o para la formación de actitudes y valores es un grupo de referencia.

La interacción entre los miembros de los grupos directos puede ser observada, registrada y evaluada mediante el análisis del proceso de interacción elaborado por Bales.

La conducta se clasificará como negativa o positiva, propia para solucionar problemas o dubitativa. Este método de clasificación nos permite trazar el perfil de cada uno de los miembros del grupo indicando la clase de contribución que aporta al mismo.

En la estructura de las organizaciones se estudian los diferentes tipos de grupos que ya hemos venido analizando como a continuación mencionaremos en el estudio de la organización formal e informal.

En la sociedad existen varios tipos de grupos, pero, para los efectos de nuestro trabajo vamos a hablar de dos tipos de grupos:

- A) "Primarios" Son aquéllos en los que los individuos componentes están conectados por una red de relaciones personales de cualquier tipo o intensidad; en todo caso cada miembro adopta una actitud (agrado, desagrado o indiferencia) más o menos definida hacia cada uno de los otros miembros.

- B) Los grupos secundarios son más formales y la actitud de sus componentes hacia el grupo en conjunto es determinada, casi siempre por el grado de coincidencia y oposición de los fines de éste con los de los respectivos grupos primarios. El grupo primario es el instrumento de la sociedad a través del cual el individuo adquiere, en gran parte, sus actitudes, opiniones, metas e ideales; es también una de las fuentes fundamentales de disciplina y orden social

El grupo primario, pues, representa la más potente influencia reguladora de la conducta del individuo, lo que tiene dos implicaciones importantes para la organización: En primer lugar, al pretender cambiar la conducta humana vale más actuar a través del grupo que directamente que el director comprenda que el grupo informal de trabajo es la fuente principal de control social, y que debe empeñarse en ejercitar un control legítimo a través de tales grupos, sin destruirlos.

El grupo natural de trabajo es la unidad fundamental de la organización informal; sin embargo, la organización informal no puede reducirse simplemente a grupos primarios de trabajo, ya que se manifiesta en cinco niveles diferentes:

- 1) La organización informal considerada como un sistema de grupos muy diversos relacionados entre sí.

- 2) Grandes grupos que generalmente insiste sobre un aspecto particular de la política interna de la organización (por ejemplo, la cuestión de si se acepta o no la unión de trabajadores, si se emplean o no trabajadores extranjeros). Un grupo difuso de este tipo bien puede extenderse por todos los departamentos, y generalmente se denomina: "grupo o bando".
- 3) El grupo primario fundado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinada parte de la organización. Las relaciones entre los miembros son más o menos íntimas, pero - casi siempre trabajan, comen y hablan juntos. Semejante grupo se denomina usualmente "palomilla".
- 4) Grupos de dos o tres amigos particularmente íntimos que pueden ser miembros de agregados mayores.
- 5) Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

Como han señalado Miller y Form, para estudiar la organización informal; en primer lugar debe tenerse en cuenta que el estudio de los individuos aislados, por detallado que sea, no permitirá casi nunca obtener mucha información; lo que debe observarse son las relaciones sociales más bien que los individuos. En segundo lugar, es necesario, para el investigador distinguir las acciones espontáneas-

de las que son determinadas por consideraciones formales relacionadas con la ejecución del trabajo. Conciérne por lo tanto, distinguir entre las ocasiones de origen fundamentalmente técnico, las que son puramente sociales.

La conducta técnica y sociotécnica es indiscutiblemente un aspecto de la organización formal, en tanto que la conducta social corresponde a la estructura informal de la empresa. La exposición más detallada de las estructuras de los grupos se basa en la obra del sociólogo americano J.L. Moreno en cuyo enfoque aplicó ciertos aspectos de la Psicología Social. En su trabajo se distinguieron cinco tipos principales del núcleo sociológico:

- 1) El núcleo más elemental y definido herado por la primera selección recíproca de dos o más individuos; y se representaba por parejas; triángulos, cuadros, círculos u otras formas y figuras más complicadas.
- 2) Selecciones no recíprocas, que se pueden representar por cadenas de cualquier número de individuos.
- 3) La configuración descrita por Moreno como "estrellada", que resulta al agrupar numerosas preferencias alrededor de un solo individuo, que puede responder por su parte con atracción, indiferencia o repulsión.

- 4) Un grupo de gran importancia práctica fue el organizado en torno al individuo influyente, en contraste al individuo popular.

Así, un individuo popular puede ser objeto de numerosas preferencias por parte de su propio grupo y de individuos relativamente aislados del resto de la comunidad, pero tener, con todo, muy poca influencia, a causa de los limitados contactos de sus admiradores. En cambio un individuo escogido solo por unos cuantos miembros populares ejerce en ocasiones una influencia poderosa a través de las numerosas relaciones de los individuos para los cuales es un centro de atracción.

- 5) Finalmente, hay individuos aislados que nadie escoge, aunque ellos a veces escogen a unos cuantos. Tales individuos frecuentemente son inadaptados y llegan a ser responsables de desajustes en sus grupos.

En la terminología de Moreno se describen copuntos focales de es-cisiones de tipo interpersonal. La razón de ésto es que un individuo así está apartado por su aislamiento de los sentimientos colectivos que ayudan a imprimir en los individuos las normas de conducta del grupo. En ausencia de tales presiones, el individuo se hace comparable a un barco que avanza entre la niebla sin radar que lo guíe.

Esas estructuras nucleares están por supuesto, interrelacionadas,

y se trasladan para formar un sistema enormemente complejo, pues cada individuo interviene en numerosas estructuras en grado que varían en intensidad y profundidad.

La estructura del grupo no es estática; más bien se trata de una red dinámica de fuerzas, la cual cambia de continuo, con ritmo variable, sobre todo la estructura del grupo se modifica de acuerdo con las tomas a que se enfrenta.

Los miembros de un grupo industrial se unen por razones evidentes (porque desempeñan el mismo trabajo, son paisanos, o compatriotas, tienen aproximadamente la misma edad, coinciden en sexo o antigüedad en la misma empresa, etc.

Sobre todo, se agrupan porque están juntos en la misma oficina, en vista de la importancia de la proximidad espacial, no es extraño que el grupo formal de trabajo y el grupo informal coincidan en grado considerable.

Por otra parte, abundan los traslapamientos. Unos cuantos supervisores, por ejemplo, pueden constituir su propio grupo informal, pues aunque estén separadas durante las horas de trabajo se reúnen en el comedor, o socialmente después de trabajar.

Todo individuo pues, suele ser miembro de más de un grupo dentro de la organización y su posición en ellos es diferente; el individuo

importante en determinado conjunto bien puede ser relativamente -  
insignificante en otro.

Realmente hay poca diferencia entre las organizaciones informales de los trabajadores y las de la dirección; existen las mismas - - "palomillas", que en ocasiones tiene efectos perturbadores sobre - la estructura total y que en otros casos parecen lubricar la estructura social y hacer fluir las cosas más suavemente.

Se aprecia la misma lucha por la consideración y la misma tendencia a eliminar los individuos cuya actitud no es adecuada. La actitud de la dirección de la organización establecida por la autoridad su prema, y su importancia reside en el hecho de que para bien o para mal, esta actitud desciende inevitablemente por la escala jerárquica: "el ambiente, bueno o malo, no es cosa que se origino en los - planos inferiores: es algo que escurre de arriba abajo".

### 1.2.2. Organización.

"Las organizaciones son instrumentos sociales para realizar un fin determinado con eficiencia, mediante los grupos y son el resultado de la interacción de las personas, la necesidad de realizar algo y la dirección. También es posible concebirlas como sistemas abiertos que cuentan con elementos que reciben del exterior, procesos de transformación y producción; otros conceptos de las organizaciones es el de sistema de roles sociales o grupos de actividades interdependientes".

"Entre las organizaciones y los dirigentes existe una relación circular y recíproca; éstas forman organizaciones y ellas forman dirigentes. Los dirigentes desempeñan roles organizadores en los sistemas sociales para satisfacer sus propias necesidades, así como las expectativas de sus seguidores, y cuando las personas se reúnen en grupos con un propósito determinado suelen encontrar o crear la dirección que requieren. El resultado de esta interacción entre las personas, la necesidad de realizar algo y la dirección es una organización".

' (Henry Klay Lindgren: Introducción a la Psicología Social, Pág. 325).

Según Daniel Katz y Robert L. Kahn (1966) las organizaciones son instrumentos sociales para cumplir eficazmente.

Ahora nos hallamos en condiciones de ensamblar éstas ideas, para obtener una definición operativa de lo que es una organización.

Esta definición es similar a la que los técnicos tradicionales de la organización han tomado como punto de partida; sin embargo ésta definición requería una serie de modificaciones a medida que la perspectiva sistemática vaya siendo aplicada a los problemas de organización, empero las tomaremos como punto de arranque.

"Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad". H. & Schein, (Psicología de la organización). De la coordinación es la actividad no las personas como muchos técnicos de la organización han señalado ya, y especialmente Chester Barnar solo algunas de las actividades de una determinada persona son relevantes para la consecución de un objetivo concreto. En efecto, la misma persona puede pertenecer a muchas organizaciones diferentes, porque en cada una de ellas, solo algunas de sus actividades son relevantes. Desde el punto de vista de una organización es, sin embargo, suficiente explicitar las actividades o papeles (roles) que hay que cumplir, a fin de alcanzar el objetivo.

Debido a que una organización, es fundamentalmente una estructura constituida por roles y un esquema explícito de su coordinación,

existen independientemente de cualquier persona y puede sobrevivir a pesar de un cambio total de las personas que la constituyen. En principio, la organización cambiará solo cuando su formulación se transforma o cuando los roles sean sometidos a una nueva definición por boca de las autoridades supremas o de los individuos que desempeñan dichos roles.

Una organización tal como la hemos definido nosotros, es lo que los sociólogos llaman organización formal, para distinguir de otros dos tipos la organización social y la organización informal. Las organizaciones sociales son estructuras de coordinación que surgen espontánea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin implicar una coordinación racional para la consecución de objetivos comunes explícitos.

El término organización informal se refiere, a las estructuras de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no han sido explicitadas. Como veremos más adelante, muchos de los problemas psicológicos fundamentales en las organizaciones surgen del choque entre la organización formal e informal.

### 1.2.3. La Organización Formal e Informal:

#### 1.2.3.1. La Organización Formal

"La organización formal, desde el punto de vista técnico, posee tres características bien definidas:

- 1- Es deliberadamente impersonal.
- 2- Se basa en relaciones ideales.
- 3- Se basa en la naturaleza del hombre (es decir, se supone que la competencia conduce a la eficiencia máxima; que cuando cada individuo lucha por si mismo, sirve a los mejores intereses del grupo, y que los individuos son unidades aisladas - que puede pasar de un puesto a otro, de acuerdo solo con su habilidad para hacer el trabajo).

Las dos primeras características implican que todo miembro de la organización, no reacciona ante las demás en términos personales de agrado o desagrado, sino de acuerdo con la función que tiene que desempeñar en el conjunto y el lugar que ocupa en la jerarquía. Así pues, la conducta está determinada únicamente por la posición oficial relativa. Esta insistencia en las relaciones formales, en teoría debería ser una ventaja, puesto que su función es eliminar (o pretender eliminar) todas las peculiaridades y perjuicios personales. No hay ni que decir que este intento nunca es enteramente coronado con el éxito y que la red de relaciones personales basada en agrados y desagradados individuales surge inevitablemente; a esto es a lo que llamamos "organización informal".

La tercera característica, conduce a la pretensión de que la organización formal no solo evita complicaciones humanas sino que tiene la ventaja adicional de ser flexible. Si suponemos que el trabajador es un individuo aislado en un estado de libre competencia con todos los otros individuos evidentemente será reemplazable. (Brown). '

#### "Tipos de Organización".

- 1- Organización en línea- este tipo de estructura se basa en la autoridad, comprendida en varios planos, desde el Presidente del Consejo de Administración hasta el Vicepresidente, los gerentes, los jefes de departamento, de sección, los superintendentes y los trabajadores, con excepción de las capas superior e inferior cada quien tiene un jefe y es a su vez, jefe de otros; tiene un trabajo más o menos definido y es responsable ante alguien que quiere la ejecución de dicho trabajo. Este sistema de autoridad representa una división básica en la estructura del trabajo en la empresa. Evidentemente, a mayor número de niveles en la estructura correspondrán mayores "distancias sociales" entre los individuos de las diferentes partes de la empresa.
- 2- Organización funcional- esta estructura se basa en la subdivisión del trabajo en la fábrica, y su importancia reside en el hecho de que desde el ángulo teórico es más indefinida, por naturaleza, que la estructura fundada en la autoridad pura.

Por eso mismo es probable que surjan diferencias de opinión entre los diferentes departamentos cuando haya que distribuir privilegios o decidir que trabajo es el más importante.

3- La Organización técnica- todos los especialistas y técnicos forman parte de este tipo de organización y, en teoría, como sus funciones se reducen al mero asesoramiento, no tienen autoridad en la línea de organización. No obstante, hay que introducirlos de alguna manera en esa línea W. E. Mure, ha descrito 3 posibilidades.'

1) Asesoramiento puro:

- a) Se sitúa cada especialista en una relación "horizontal" con el nivel que se le considere más necesario (es decir se le coloca junto al director que mas necesite de sus - consejos.)
- b) Los especialistas se someten a las órdenes de uno o más ejecutivos de alto nivel (un director puede, por ejemplo, encargarse de los asuntos del personal y tener bajo su mando al funcionario de personal, a los encargados de - mantener condiciones de trabajo satisfactorios y al médico; otro director puede estar a cargo de las finanzas, con sus contadores, tenedores de libros etc.)

2) Integración directa a la organización lineal- en este caso todos los directores de la línea son especialistas, pero su auto

ridad está restringida a sus esferas respectivas (Es la llamada "Dirección funcional", definida por F. W. Taylor). De esta manera, cada trabajador queda bajo el control de varios directores, cada uno de los cuales se encarga de un aspecto particular del trabajo del operario. En su forma pura, la integración directa presenta dificultades desde el punto de vista de la coordinación y se práctica raramente.

- 3) Método mixto- este método es el más común. Algunos especialistas son utilizados como simples asesores de los ejecutivos y quedan excluidos de la línea de la organización. Otros son directores en dicha línea, vigilan un departamento y al mismo tiempo son asesores de su especialidad en otro punto de la organización.

Existen ciertas debilidades en la teoría de la organización formal, ciertos puntos que, por su propia naturaleza, resultan particularmente vulnerables. Dos de esos puntos, no del todo independientes, son constituidos por los problemas humanos excluidos de la organización formal.- Nada tiene de raro que la coordinación sea siempre una fuente de dificultades; el problema de la coordinación es principalmente un problema de comunicación porque sin comunicación efectiva es imposible cualquier esfuerzo coordinado.

1 Psicología Social del Trabajo- J.A.C. Brown, Pág. 129

1 Psicología Social en la Industria- J.A.C. Brown, Pág. 131 - 133.

### 1.2.3.2. La Organización Informal.

Cuando todos los grupos que componen una gran organización subordinan su actividad a una meta común, nos encontramos ante una organización bien integrada; pero si existen conflictos entre las unidades, o algunas de éstas tratan de dominar a las otras, o de independizarse de la organización madre, se dice que el conjunto muestra tendencia a la segmentación. Todos los grupos o combinaciones de grupos representan un equilibrio entre la integración y la segmentación, y toda organización importante se enfrenta al mismo dilema: debe permitirse a las unidades conservar su individualidad hasta donde sea posible, pero, por otra parte, esta individualidad debe regularse de modo que todas las unidades puedan trabajar juntas con una meta común.

## 2.1. La Aportación de Rensis Likert.

Rensis Likert y sus colegas del Instituto de Investigación Social en la Universidad de Michigan han subrayado la necesidad de considerar que tanto los recursos humanos como los de capital son activos que requieren una administración adecuada. Como resultado de estudios de investigación del comportamiento realizados en numerosas organizaciones, Likert está implantando actualmente programas de cambios de organización en diversos medios industriales, el propósito de estos programas es ayudar a las organizaciones a avanzar de los supuestos de la teoría X, a los de la teoría Y, del fomento de una conducta inmadura al estímulo y desarrollo de una conducta madura, de subrayar solamente los factores higiénicos, a reconocer los factores motivadores de los trabajadores y ayudarles a satisfacerlos.

El sistema norteamericano que Likert nos conduce a un sistema de gestión más eficaz. Con la ayuda de las ciencias sociales, y de su investigación conexa, es posible en la actualidad establecer una teoría general de organización de empresas basada en la práctica habitual de los dirigentes. Se presentan las características completas del método de gestión, de la forma de proceder de los dirigentes en cuestión respecto a su actividad profesional.

Likert presenta una nueva teoría sobre la organización de empresas basada en los principios y prácticas usual de los dirigentes mejores

resultados obtienen hoy en el mundo de los negocios norteamericanos, o al servicio del gobierno de dicho país.

La investigación científica en la que se basa la propuesta teoría fue realizada -de manera intensiva- a partir de 1947.

Likert menciona que hay importantes fuerzas y recursos que contribuyen hoy a acelerar el nuevo proceso. Otros, en cambio, lo retrasan. Unas de las fuerzas aceleradoras es la competencia que suscitan los países desarrollados de todas partes del mundo, otro factor que probablemente puede acelerar el desarrollo de mejores métodos de gestión, aprovechando en grado óptimo los recursos humanos de cada empresa, lo constituye el conjunto de cambios de cierta índole que están acaeciendo en el seno de la sociedad norteamericana actual.

Según Likert, otro fenómeno que contribuye a dar impulso a la tendencia observada hacia la mayor participación en funciones gubernamentales o en la gestión empresarial lo constituye el importante aumento del nivel educacional entre las fuerzas de trabajo. Contribuye, en cierto modo a la formulación de un nuevo método de gestión, la disposición general a la aceptación del mismo.

En sus estudios Likert encontró que la aparición de las Ciencias Sociales, y su capacidad de medir variables humanas de organización pura, está permitiendo ahora la extensión de la fundamental y ori-

ginaria idea de Taylor, de manera que se pueda pasar de la organización del trabajo en sí, al problema de lograr la forma más productiva y satisfactoria mediante la cuál poder conducir una empresa, considerando esa dirección desde un punto de vista primordialmente humano.

Algunas conclusiones extraídas de las investigaciones realizadas por Likert sobre los modos de organización más convenientes:

- Los datos demuestran la gran importancia que tiene la clase de gestión que se utilice. Dado un criterio diverso, como, por ejemplo, productividad, absentismo, actitudes ante el trabajo, capacidad supuesta de ascenso en el supervisor, etc., se ha comprobado que los mismos modelos de supervisión producen los mejores resultados.
- La supervisión, y el estilo general que adopte la dirección su prema a través del funcionamiento total de la organización son por lo general mucho más importantes respecto a los resultados finales de su actividad, de cuanto puedan serlo, factores de índole general tales como la actitud frente a la compañía, interés en el propio trabajo, etc.
- Las investigaciones de Likert indicaron que los dirigentes de alta productividad, con mucha mayor frecuencia que quienes no

alcanzaron tal rango, han transformado las unidades, secciones o departamentos a su cargo, en unas organizaciones altamente eficientes. Las operaciones necesarias para ello se caracterizan por actitudes cooperadoras favorables, y elevada satisfacción en su tarea por parte de los miembros de las organizaciones en cuestión.

Likert define la supervisión:

"La supervisión constituye siempre, a la vista de lo que antecede cabe afirmarlo, un proceso relativo. Para ser eficaz y para comunicarse como se espera, un líder debe constantemente adaptar su comportamiento de tal modo que tome en cuenta las esperanzas, los valores y las habilidades interpersonales de aquellos con quienes se efectúa la interacción. Esta conclusión general, por supuesto es válida no solamente para relaciones entre supervisores y los demás miembros de la empresa, sino para las relaciones entre el vendedor y los clientes, el profesor o maestro y los alumnos, o cualquiera de otro tipo de interacción entre personas".

### 2.1.1. Simplificación Laboral

Otro aspecto de los sistemas de gestión es el de la "simplificación laboral". Mogensen supone que, de hecho, la "simplificación laboral" se ha ido extendiendo a otros métodos de dirección de empresas a otros procedimientos, en forma de "dirección consultiva". Pero esa dirección consultiva no alcanza el grado de -

participación imaginado por Magensen. El grado en que Magensen - insiste es necesario para la correcta aplicación de la "simplificación laboral".

### 2.1.2. Pruebas de la Nueva Teoría de Likert.

La validez de la nueva teoría de gestión así como de sus derivaciones se puede comprobar de dos modos, cabe aplicar test experimentalmente en plantas piloto para ver si el nuevo sistema mejora significativamente -o no lo consigue- todos los aspectos del resultado final de la empresa; productividad, calidad, costos, satisfacción de comprobaciones, etc.

La segunda clase de test mencionada consiste en un examen del grado en que los métodos y conocimientos preconizados por la nueva teoría de gestión, y el grado en que las derivaciones de la teoría se cifran, van asociados con los resultados superiores al promedio, respecto a los demás alcanzados por otras compañías que no usan el sistema. Los resultados de ese segundo tipo de test no requieren una espera de varios años, no requieren la consecución de resultados -derivados de una aplicación experimental de la teoría.

Sirviéndose de datos recogidos en 1955, Likert hizo análisis que correspondía realizar para saber si una conducta "de apoyo" por parte de los superiores iba asociada con mejor productividad general de la empresa. Y realmente se comprobó que así era. Otros -

análisis investigaron si las unidades que mostraban una forma de organización caracterizada por grupos interpenetrantes, y conteniendo grupos que funcionaran bien como tales, sería mejor, tanto en productividad como respecto a otras cuestiones, que empresas que no usaran tal clase de organización. Pese a haberse usado métodos de medida bastante toscos, de una confiabilidad algo escasa, a fin de clasificar los departamentos por (apartados) se obtuvieron evidencias y resultados que califican de impresionantes. Dos métodos clasificatorios distintos, basados en el grado que usó Likert, originaron los mismos resultados. Los departamentos que evidenciaban un mejor uso de los procesos de grupo demostraron ser bastante mejores que aquellos en los que ocurría otro tanto. Todos los análisis fundamentados en la clasificación por apartados terminaron estando de acuerdo con lo esperado según la nueva teoría y apoyaron la validez última de la misma.

### 2.1.3. Naturaleza de los grupos Altamente Eficaces.

Las propiedades y características de ejecución y funcionamiento de los grupos altamente eficaces Likert las define como sigue:

- 1- Los miembros son expertos en toda la gama de papeles de dirección o de simple componente del grupo, y en cuanto a las funciones requeridas para la interacción entre los líderes y miembros, y respecto a éstos de los unos con los otros.

- 2- El grupo ha estado existiendo durante un período de tiempo su ficientemente largo como para haber desarrollado una reacción bien establecida, fácil y relajada en el trabajo de todos sus miembros.
- 3- Los miembros del grupo se sienten atraídos por él, y son leales en todas sus relaciones dentro del mismo: de unos para otros y hacia el jefe.
- 4- Los miembros y equipo dirigente tiene máxima confianza mutua.
- 5- Los valores y objetivos del grupo constituyen una satisfactoria integración, y expresan los relevantes valores y necesidades de sus miembros. Han colaborado a conformar dichos valores y fines, y están satisfechos con ellos.
- 6- En calidad, los miembros del grupo que ejecutan funciones de enlace, se hallan comprometidos a armonizar con los valores y fines de los grupos con que se relacionan estrechamente y vice versa.
- 7- Cuanto más importante estime ser un valor del grupo tanto mayor será la probabilidad de que el miembro individual del mis mo lo acepte también.

- 8- Los miembros del grupo tienen motivación de máxima calidad en cuanto a cumplir los valores y fines máximos del mismo.

Todos harán lo que esté en su mano (razonablemente) para ayudar al grupo a alcanzar su máxima superación, y cada uno de ellos hará lo mismo. Esta motivación elevada procede, en cierto modo, del motivo básico tendiente a alcanzar u mantener un sentimiento de valoración e importancia personales, al sentirse apreciado por un grupo cuya escala de valores comparte, y al sentirse importante cada miembro dará lo mejor de si mismo. Con ésto se establecerá una interrelación favorable.

Las diferencias de opinión bien canalizadas constituyen esfuerzos constructivos.

Todo tiene que tratarse en pro, de la solución óptima, por el grupo en su conjunto. Aunque sea individual el material se reunirá y se clasificará como colectivo así que todo esfuerzo será dirigido a apoyar los esfuerzos y actividades del grupo en cuanto a tal.

En sus estudios, Likert encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden representarse como un continuo del sistema 1 al 4. Estos sistemas pueden describirse como sigue:

#### Sistema 1.

La administración no tiene confianza en los subordinados ya que -

Éstos rara vez participan en algún aspecto del proceso de la toma de decisiones el grueso de las decisiones y la fijación de metas - de la organización se hacen en la cumbre y se dictan hacia abajo - por la cadena del mando. Los subordinados obligados a trabajar con temor, amenazas, castigos y recompensas, y satisfacción ocasional de necesidades a los niveles fisiológicos y de seguridad. La poca - interacción superior subordinada que ocurre se da generalmente con temor y desconfianza. Aunque el proceso de control está altamente concentrado en la administración superior, se toma por lo general una organización informal que se oponen a las metas de la organización formal.

#### Sistema 2.

La administración tiene un sistema condescendiente en los subordinados, como la del amo al sirviente. Aunque el grueso de las decisiones y la fijación de los objetivos de la organización se hacen en la cumbre, muchas decisiones se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores.

Para motivar a los trabajadores se usan recompensas y, en algo, castigos potenciales o reales. Toda interacción superior subordinada ocurre con cierta condescendencia por parte de los superiores y con temor y cautela por parte de los subordinados, aunque el proceso de control sigue concentrado en la administración superior, parte de él es delegado a los niveles medios e inferiores. Normalmente se

forma una organización informal pero ésta no siempre opone resistencia a los objetivos de la organización formal.

#### Sistema 3.

La Administración tiene una confianza sustancial pero no completa en los subordinados. Aunque la política y las decisiones generales se conservan en la cumbre se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores se usan recompensas, castigos ocasionales y cierta participación. Hay una cantidad regular de interacción, superior subordinada a menudo con una cantidad razonable de confianza. Aspectos importantes del proceso de control son delegados hacia abajo con un sentido de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores, puede formarse una organización informal, pero ésta puede apoyar u oponer una resistencia parcial a los objetivos de la organización.

#### Sistema 4.

La administración tiene una confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda organización. La comunicación influye no solo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, sino también horizontalmente. Los trabajadores son motivados por la contribución y participan en la fijación de recompensas económicas, la determinación de objeti-

vos, el mejoramiento de los métodos y la evaluación del proceso del control está extendida, y todas las unidades inferiores participan en él.

Las organizaciones formal e informal son frecuentemente una y la misma, por ello, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos por alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado.

Para facilitar el análisis del comportamiento actual de una Compañía el grupo de Likert pidió a cientos de administradores de muchas organizaciones diferentes que indicaran que lugar entre el sistema 1 y el 4 quedaría colocado el departamento, división u organización menos productivo que hubieran conocido.

Aunque las clasificaciones de los departamentos más y menos productivos variaron entre los administradores. Todos ellos casi sin excepción, clasificaron la unidad altamente productiva mas cerca del sistema 4 es más probable que tenga un record constante de baja productividad.

Likert, ha usado también este instrumento para medir, no sólo lo que la persona cree que son las características actuales de su organización, sino también para averiguar como le gustaría que fueran esas características .

Los datos obtenidos con este uso del instrumento con administradores de compañías muy conocidas han indicado una gran discrepancia entre el sistema administrativo que según ellos y su compañía está usando actualmente y el sistema administrativo que consideran el más indicado. El sistema 4 es considerado el más adecuado; se ha procurado en él, adaptaciones para algunas compañías. Los cambios de este tipo no son fáciles, suponen una reeducación masiva de todas las personas implicadas, desde la alta administración hasta los empleados por hora.

2.2. Robert Tannenbaun y Warren Schmith en el modelo Continuo de Autoridad.

Robert Tannenbaun y Warren H. Schmith, describieron una amplia gama de estilos en la forma de un continuo que va desde el comportamiento directivo muy autoritario en un extremo hasta el - comportamiento directivo muy democrático en el otro.

Según esto, los dirigentes cuyo comportamiento se encuentra en el extremo autoritario del continuo están por lo general interesados en el trabajo que debe realizarse y usan su poder para influir en sus subordinados, mientras que los dirigentes cuyo comportamiento parece estar en el extremo democrático están por lo general interesados en el grupo y, por ello, dan a sus subordinados una libertad considerable en su trabajo, con frecuencia este continuo se extiende más allá del comportamiento directivo democrático e incluye un estilo de laissez-faire.)

Este estilo de comportamiento permite a los miembros del grupo hacer lo que deseen. No se establecen políticas ni procedimientos. Cada quién está por su cuenta. Nadie trata de influir en nadie. La razón de ésto es que en realidad una atmósfera de laissez-faire, representa una ausencia de dirección. Se ha renunciado al papel de dirigente y, por ello no se manifiesta ningún comportamiento directivo.

En años recientes los descubrimientos de la investigación, indican

que los estilos de dirigir varían considerablemente de dirigente a dirigente; algunos son autoritarios y otros democráticos; hay otros que se interesan tanto en el trabajo como en las relaciones. Hay algunos en los cuales ninguno de los estilos domina en particular, pero que hacen combinaciones.

El interés por la tarea y el interés por las relaciones no son intereses mutuamente excluyentes como parece indicar el continuo precedente. Estas preocupaciones son dimensiones separadas y distintas que pueden representarse sobre dos ejes separados más bien que en uno sólo continuo.

Los autores del pasado pensaban que el interés por las tareas está representado generalmente por un comportamiento directivo autoritario, mientras que un interés por las relaciones está representado por un comportamiento directivo democrático según Tannebaun y Schmitz, esta opinión era popular porque en general se estaba de acuerdo en que un dirigente influye en sus subordinados de dos maneras:

- 1) Puede decir a sus subordinados qué hay que hacer y como hacerlo o
- 2) Puede compartir sus responsabilidades de dirigente con sus subordinados, haciéndolos participar en la planeación y ejecución del trabajo.

El primero es el estilo tradicional autoritario, cuya preocupación principal es el trabajo.

El segundo es el estilo democrático menos directivo, cuya preocupación principal son las relaciones humanas.

Las diferencias entre estos dos estilos de comportamiento directivo se basan en los supuestos que hace el dirigente sobre el origen de su poder o autoridad y sobre la naturaleza humana. El estilo autoritario del comportamiento directivo se basa a menudo en el supuesto de que el poder del dirigente le es concedido por el grupo que debe dirigir, y que los hombres pueden fundamentalmente dirigirse a mismos y ser creativos en el trabajo si se les motiva convenientemente (teoría Y). Como resultado, en el estilo autoritario todas las políticas son determinadas por el dirigente mientras que en el estilo democrático las políticas están abiertas a discusión y decisión por parte del grupo. Por supuesto, hay una amplia variedad de estilos de comportamiento directivo entre estos dos extremos.

2.3. La Obra de Douglas Mc Gregor y su impacto en las filosofías gerenciales.

En toda empresa, además de las metas específicas propias, se tiende siempre implícitamente una serie de objetivos tales como calidad en los productos, eficiencia en el trabajo, máximo rendimiento, un mínimo de costos, etc., y es en estos fines comunes, - quizá más que en los específicos de la empresa en particular, es donde se siente la necesidad de colaboración consciente y libre - del personal, para convertirlos en realidad.

Douglas Mc Gregor ha hecho un estudio minucioso de los procedimientos empleados en la Administración de los Recursos Humanos, a la luz de los conocimientos actuales de las ciencias que se ocupan de la naturaleza y la conducta humana, en la obra de Douglas Mc-Gregor demuestra que el uso de la autoridad como medio principal de control en las empresas invita a la resistencia, ocasiona disminución en la producción, indiferencia hacia los objetivos de la empresa y negativa a aceptar responsabilidades.

Como reverso de la medalla, propone su célebre teoría "Y", según la cual, la persuasión y la ayuda profesional unidas a factores de motivación tales como la valoración de actuaciones, el fomento de buenas relaciones humanas entre el personal, los sueldos y los ascensos, producen resultados mejores que el simple uso tradicional de la autoridad, porque conducen a un esfuerzo organizado, -



auténticamente humano que promueve simultáneamente la realización de las aspiraciones individuales y el logro de los objetivos de la empresa. En principio, se hace un breve análisis de la teoría tradicional sobre la dirección y el control; LA TEORIA "X".

Se basa primordialmente en un sistema autoritario explotativo, partiendo de los siguientes supuestos:

- 1- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- 3- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Al mismo tiempo siguen las políticas:

1. Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
2. Hay que vigilar de cerca y establecer controles estrechos.
3. Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que-

se le han fijado. Como puede verse fácilmente, si se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar otras actividades ajenas al trabajo.

Este tipo de pensamientos, entonces, da origen a una organización centralizada en la cual exista uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordene a sus subordinados ejecutarán las tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije él y con las características también indicadas por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden.

Este jefe será un autócrata, desea tomar él solo todas las decisiones, lo cual probablemente le haga trabajar más de la cuenta y algunos asuntos se retrasen. Mucho más importante es el hecho de que, preocupado por la atención a muchos detalles cotidianos pierda la oportunidad de planear, su máximo interés radica en el control.

Este sistema ha recibido el nombre de tradicional porque es el sistema que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Bien entrada el siglo XX seguía imperando en muchas organizaciones, incluso en nuestros días sigue vigente en múltiples lados. Esta teoría -

pertenece al bando pesimista. En el fondo de cualquier teoría sobre la administración de los recursos humanos existen determinadas posiciones sobre la Motivación Humana.

Este tema se ha prestado a confusiones debido a que hay tantos puntos de vista contrarios entre los científicos sociales. Sin embargo, en los últimos años han coincidido las conclusiones de la investigación y se han ido aceptando cada vez más ideas fundamentales sobre la Motivación.

Estos conceptos tienen indudablemente un poder considerable. Ayudan a explicar las inexactitudes de la teoría "X", así como el sentido limitado en que es acertada. Además, constituyen el fundamento de una teoría totalmente distinta sobre la administración de empresas.

La teoría de la motivación, basada en el principio de "pan y palo" tan de acuerdo con la teoría "X", produce resultados relativamente buenos en determinadas circunstancias. La empresa puede proporcionar o retirar los medios para satisfacer las necesidades materiales, y, con algunas limitaciones, las de seguridad. Tales medios son el mismo empleo, los salarios, las condiciones de trabajo y demás prestaciones. Con ellas puede controlarse al individuo mientras lucha por su subsistencia nada más. Pero la teoría de "pan y palo" no da resultado cuando el hombre ha logrado un nivel adecuado de subsistencia y comienza a sentir el estímulo de necesidades

superiores.

La doctrina de una gerencia a base de dirección y control no basta para motivar la conducta humana porque las necesidades que puede cubrir provocan estímulos relativamente de poca importancia para el comportamiento en nuestra sociedad actual. La dirección y el control son de valor limitado para motivar a los individuos cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal.

La teoría "X" no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propone; sus ideas son tan innecesariamente limitadoras que nos impiden ver las posibilidades de otras prácticas administrativas.

Pocos nuevos puntos de vista han sido tan extraordinarios en el campo de la teoría científica social como los que se observaron en el último cuarto de siglo en las ciencias físicas. Sin embargo, el nuevo saber adquirido sobre la conducta humana en muchos aspectos especializados ha permitido formular una serie de generalizaciones que constituyen un modesto principio para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos.

Las ideas de la teoría "X" son:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias

que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible).

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro. Las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de si mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes

sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.

Las ideas de la teoría "Y" señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos; nos dice también, que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría "Y" culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

No están definitivamente comprobadas las ideas de la teoría "Y" sin embargo, se compaginan muchos más con el conocimiento actual de las ciencias sociales que los principios de la teoría "Y" es el de integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. El concepto de integración y autocontrol supone que la organización realizará mejor y más eficazmente sus objetivos económicos haciendo ajustes en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones.

raciones de sus miembros.

El principio de integración exige que se tomen en cuenta no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. Naturalmente, la integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios. Pero la idea implícita de la gerencia es que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la organización tal como las ve la gerencia.

De acuerdo con los puntos de vista actuales, parece inconcebible que los individuos puedan realizar los objetivos de la empresa al perseguir sus metas personales. Al contrario, se piensa que esto conduciría a la anarquía, al caos, a conflictos irreconciliables de intereses propios, a la falta de responsabilidad, a la incapacidad para tomar decisiones y a la imposibilidad de llevar a la práctica las que ya se hayan adoptado.

Todas estas consecuencias y otros peores todavía, serían inevitables de no crear condiciones que permitan a los miembros de la organización llegar a la conclusión de que la mejor manera de servir a sus intereses personales sería polarizar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Si la teoría "Y" tiene razón, la cuestión práctica que debe plantearse es si pueden crearse tales condiciones y en que escala.

La teoría "Y" no niega la eficacia de la autoridad, pero sostiene que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias, por otro lado, señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización. Las ideas que la integran subrayan la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos, y consiguientemente, la posibilidad de que la gerencia pueda echar mano de otros medios de influencia.

La adopción de la postura de la teoría "Y" implica descentralización, modificando la estructura de las organizaciones. Incluso se han propuesto nuevas formas de organización. Las ideas de esta teoría empezaron a causar revuelo en los círculos empresariales de Estados Unidos. Un artículo publicado por Kuriloff (1967) de nominado "Un experimento de Administración: la teoría "Y" sometida a prueba" desencadenó una sola de curiosidad. En este artículo se narra el caso de una empresa que adoptó la teoría "Y" - completamente; los resultados indicaron un descenso en la producción que algunos meses después fue totalmente superado llegando a niveles muy superiores a los iniciales y a un aumento radical de la calidad de los productos. Este artículo y los atractivos valores humanos implícitos en esta postura han desencadenado en los Estados Unidos olas crecientes de entusiasmo que se han ido extendiendo paulatinamente a otros países.

### 2.3.1. El Grid Administrativo.

Al exponer los estudios de Ohio State, de Michigan y de dinámica de grupo, hemos concentrado nuestra atención en dos conceptos teóricos, Robert H. Blake y Jane S. Mouton, han popularizado estos conceptos en su Grid Administrativa y los han usado ampliamente en programas de organización y desarrollo administrativo.

En el Grid Administrativo, cinco tipos diferentes de dirección basados en el interés por las personas (relaciones) están situados en los cuatro cuadrantes identificados por los estudios de la Universidad de Ohio State.

Los cinco estilos de dirección son descritos como sigue:

- 1.- Empobrecido- La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario hasta para sostener la cohesión de la organización.
- 2.- Country Club- La atención cuidadosa a las necesidades que de establecer relaciones satisfactorias tienen las personas, conducen a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.
- 3.- Tarea- La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestos de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.

- 4.- Posición Intermedia- El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.
  
- 5.- Equipo- El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un "intés común" en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

### 2.3.2. Liderazgo Situacional.

Durante muchos años se pensó que para poder dirigir eficazmente se requerían ciertos rasgos esenciales, sugiriendotales como, la energía física o la amabilidad. Se pensaba que - estos rasgos inherentes a la persona, como la inteligencia, eran transferibles de una situación a otra; como no todos los individuos poseían estas cualidades, solo aquellos que las tenían podían ser considerados como dirigentes potenciales. Por lo que - nos damos cuenta, este enfoque parecía poner en tela de juicio - el valor de entrenar a individuos para que asumieran puestos directivos; por ende, el entrenamiento en dirección sería útil solo para aquellos con rasgos innatos de dirigente.

Eugne E. Jennings, llegó a la conclusión de que "50 años de estudio no han logrado producir un rasgo de personalidad o un conjunto de cualidades que puedan servir para discriminar a los dirigentes de los no dirigentes". Los estudios empíricos hacen pensar que la dirección es un proceso dinámico, que varía de situación a situación según las diferencias en los dirigentes, los subordinados y las situaciones. Las publicaciones recientes parecen - apoyar este enfoque situacional o de comportamiento del dirigente al estudio de la dirección.

En el enfoque situacional al estudio de la dirección lo importante es el comportamiento estudiado, y no una habilidad hipotética innata o adquirida, o un potencial para dirigir si se pone el -

énfasis en el comportamiento de los dirigentes y los miembros de su grupo (subordinados) y en las diversas situaciones. Acentuando de esta forma el comportamiento y el ambiente, se fortalece la posibilidad de entrenar a las personas, a adoptar los estilos de comportamiento dirigente a diversas situaciones. Por lo tanto se estima que la mayoría de las personas pueden aumentar su eficiencia como dirigente por medio de la educación, entrenamiento y desarrollo.

En fin, el problema esencial de la tradición occidental, sería: la relación del individuo con su acatamiento de las exigencias y restricciones de alguna actividad supraindividual. Nuevamente - la historia nos hace notar el difícil equilibrio entre necesidades individuales y organizacionales, entre libertad y autoridad. Las teorías organizacionales y grupales se hallan análogamente plagadas de esta dualidad. Para Chester I. Barnard, el satisfacer los requisitos de eficiencia (Relaciones personales y eficacia (productividad) es la tarea primordial del dirigente eficaz. La postura de Warren Bennis al respecto, es "que la conducción eficaz depende primordialmente de la mediación entre el individuo y la organización de manera tal, que ambos pueden obtener el máximo de satisfacción.

Dentro de la teoría de la organización existen dos escuelas en donde parecen reflejarse los intereses del dirigente, estas escuelas son: La administración científica y las relaciones humanas.

La Administración científica, se la ha interpretado como que con sidera a las personas como instrumentos o máquinas manipulados - por sus dirigentes, la administración debería estar divorciada - de los problemas y relaciones humanas, es decir, los trabajado - res tenían que adaptarse a la administración y no la administra - ción a las personas. La función del dirigente de acuerdo con la administración científica, era obviamente la de establecer y re - forzar normas de rendimiento para alcanzar las metas de la organi - zación; su principal preocupación eran las necesidades de la orga - nización; y no las necesidades del individuo.

La escuela de las Relaciones Humanas afirma que los verdaderos cen - tros de poder dentro de una organización eran las relaciones inter - personales que se desarrollaban en la unidad de trabajo. La fun - ción del dirigente de acuerdo con esta teoría es facilitar a sus subordinados el logro de las metas mediante la cooperación dándo - les al mismo tiempo oportunidad para su adelanto y desarrollo per - sonales; así pues, en esencia, el movimiento de la administración científica, enfatizaba la preocupación por el trabajo mientras que el movimiento de relaciones humanas puso de relieve una preocupa - ción por las relaciones, (las personas).

En razón a lo anterior, desde 1950 muchos autores han intentado reconciliar e integrar la teoría de la organización clásica y - moderna. Estos teóricos, a los que nos referimos como los "revi

sionistas", comparten una común preocupación por revisar los aspectos originales no avalados por los hechos irrealistas, del enfoque de relaciones humanas, sin sacrificar su arranque radical de la teoría tradicional. Estos revisionistas, han modificado su punto de vista debido a una serie de motivos, pero es posible que los principales se vinculen con nuevos resultados de la investigación y con algunas consideraciones de la "realidad".

En general, pues, los revisionistas reconocen claramente que la teoría organizacional debe tener en cuenta factores tales como propósito y meta, diferencias de status y de poder, y jerarquía. Y, finalmente, los revisionistas han llegado a descubrir que el liderazgo debe actuar en última instancia de maneras distintas (agregando algo más) de como se dirige una discusión de grupo.

Los principales autores de la teoría revisionista son: Rensis Likert Douglas Mc Gregor, temprano partidario del enfoque de relaciones humanas, y Kurt Lewin, el cual comenzó a formular sus nuevas teorías después de experiencia práctica como presidente de un colegio.

Ahora los revisionistas se preocupan por los factores externos, económicos, por la productividad, el status formal y otros, pero sin excluir los elementos humanos que fueron descuidados por los teóricos tradicionales.

Robert N. Murry ha presentado un caso persuasivo de un modelo de organización Weberiano conducido desde arriba por personalidades fuertes y maduras. Lo que se necesita, concluye, es una autocracia benevolente. No deja de ser interesante su modo de razonar. Aunque cree que la dirección consultiva o "bottom up" (una especie de modelo de relaciones humanas) es preferible ideológicamente, no es práctica, ni se aviene a lo que él sabe acerca del comportamiento de la personalidad. Los dirigentes y empresarios son emprendedores enérgicos, y muchos de ellos son tercamente destructivos. Sólo el diez por ciento de ellos creen realmente en el enfoque de las relaciones humanas. Además, la personalidad burocrática no quiere responsabilidad e independencia, prefiere la regimentación, la rutina la estructura. "En la actividad empresarial no es posible (sostiene Mc Murry) delegar mucha autonomía más abajo de los escalones superiores de la dirección." Esta visión pesimista de la "personalidad burocrática" (cualquiera que sea el grado de verdad que hay en ella) se prolonga para mostrar que, aunque fuera preferido, el punto de vista de relaciones humanas, que Mc. Murry equipara a una versión radical de la dinámica de grupo, no es realmente práctico.

Las ideas de Mc. Murry parecen presentar un estrecho parentesco con el modelo clásico de la organización, con el conflicto resuelto siempre en favor de la organización, este autor no resiste la confrontación con las exposiciones razonadas, legal y/o científicas

camente, de Weber o Taulor. Más bien crea el "grande hombre" - (el autócrata benevolente).

El exámen más detenido de la tesis de Mc Murry nos revela que él resuelve el conflicto entre el hombre y la organización postulando ciertas necesidades humanas que parecen compatibles con una jerarquía sometida a estricto control: el hombre quiere ser dependiente, el hombre es incapaz de asumir responsabilidades, el hombre necesita un líder fuerte, etc. Y lo cual es más importante, Mc Murry parece suponer que estas necesidades son fijas e inmutables. Pero, Mc Murry no toma en cuenta la posibilidad de cambio, acaso no hay alguna posibilidad de crear condiciones organizacionales donde los individuos pueden asumir responsabilidades, además no se puede describir la personalidad burocrática como tal, ya que no se ha visto un burócrata "típico".

La Resolución Utópica- Argyris más que cualquier otro autor reciente, aborda de frente el problema hombre-organización. Considera que las necesidades individuales y las demandas formales de la organización son básicamente incompatibles. El resultado de esta frustración puede interferirse y observarse a través de una diversidad de mecanismos de defensa y otros comportamientos patológicos por parte del individuo que conduce finalmente a la atenuación de las metas de la organización, y de la propia salud mental del individuo.

Argyris postula una "personalidad total", significada por una diversidad de dimensiones: de pasividad a actividad, de dependencia, de flexibilidad de comportamiento a inflexibilidad, de posiciones subordinadas a insubordinadas, y elementos parecidos. En su modelo da por supuesto que estas dimensiones residen en un continuo y que la personalidad sana se desarrolla a lo largo del continuo hacia la "autoactualización".

Argyris arguye que los integrantes del personal son niños, pero - que la organización los constríñe dentro de este molde, aunque - tienen capacidad para ser muy diferentes. Para esto Argyris sugiere tres posibilidades que realzarían el trabajo en la organización industrial y ello conduciría a una mayor potencialidad humana.

- 1) expansión del trabajo o empleo,
- 2) liderazgo centrado en el personal y
- 3) liderazgo realista.

No desarrolla exhaustivamente estas sugerencias, ni está claro lo que quiere expresar con ellas.

Empero, Bennis encuentra dos dificultades en la tesis de Argyris. La primera se realaciona con el concepto de "autoactualización", y la segunda con lo que él llama "óptimo". En cuanto a lo que se refiere al término "autoactualización" es un término empleado un

tanto indefinidamente por ciertos psicólogos para explicar que un individuo "logrará su pleno potencial". Es un término vago.

El término "óptimo" se refiere a la opinión de Argyris de que la conducción eficaz puede funcionar exitosamente las necesidades de la organización y del individuo de manera que ambos lleguen eventualmente a un punto óptimo, pero, es evidente, que la optimización simultánea es inalcanzable, que hay ajustes y renunciamentos de algunos objetivos por ambas partes, y que la mejor solución posible será aquella donde ni empleador ni empleado se halle en la cúspide de su valor pero se alcanza suficiente satisfacción - para el personal dentro de un grado viable de eficiencia organizacional.

Otro sistema de pensamiento, en muchos aspectos parecido al de Argyris, está en vías de desenvolvimiento; es el que intenta abordar la tensión inherente entre las necesidades individuales y las demandas de la organización. Se le da forma en un libro reciente de Mc. Gregor, "The Human Side of Enterprise".

A diferencia de la búsqueda de la optimización, en este enfoque no se persigue sino una resolución satisfactoria. A diferencia de la actualización está por un "compromiso" en procurar de la madurez". En lugar de una tendencia unidireccional hacia el crecimiento reconoce la ambivalencia y los conflictos básicos dentro

de la personalidad. Vista en su aspecto menos trágico, esta perspectiva afirma que desde este conflicto básico, puede surgir soluciones nuevas y creativas, pero no necesariamente. En ese sentido aún, el enfoque es trágico.

Pero el valor principal de Mc Gregor (de su posición) es que él, más que ningún otro estudioso de la conducta organizacional, ha intentado cargar el acento, en el insistente problema de la integración de los requerimientos a la tarea en el desarrollo del individuo. La conservación del empleo, factores personales, coacciones recompensas y castigos externos y "convencimiento y persuasión" son reemplazadas por el énfasis objetivo en el propósito y el éxito de la organización. Es la "perspectiva trágica" porque encara de frente el cálculo de valores y porque reconoce el regateo, las negociaciones y los ajustes necesarios para llevar a efecto una verdadera integración.

Estas breves síntesis de las doctrinas de autores revisionistas - no hace plena justicia a sus ideas; ellos hacen planteos mucho más complejos y tentativos de cuanto se ha señalado hasta aquí. También permiten alentar esperanzas para futuras investigaciones y teorías en el terreno de las organizaciones, un trabajo capaz de echar todavía más luz en los espinosos problemas que suscitan y que dejan expuestos al análisis científico. Debe ser aplaudido, además, por haber admitido que el liderazgo es el punto de apoyo

sobre el cual se equilibran las demandas del individuo y las de la organización. Los modelos clásicos de relaciones humanas minimizaban estos conflictos al suponer una similitud entre estos dos requerimientos. En otros tiempos, los teóricos no hacían sino - deshechar el concepto de autoridad, por no considerarlos de importancia o inexistentes.

### 2.3.3. Análisis Crítico de las filosofías gerenciales y de los estudios de Administración participativa y estilos gerenciales, de las escuelas norteamericanas.

Los postulados sobre la naturaleza humana reflejan creencias y actitudes, las cuales, a su vez, tienen una raigambre cultural. A fin de ubicarnos mejor dentro de las teorías gerenciales actuales es conveniente pasar una breve revisión a los antecedentes culturales en cuanto a la naturaleza humana en rela - ción al trabajo.

Desde la antigüedad el hombre ha inquirido sobre su propia naturalaza; se ha planteado los problemas inherentes sobre su propio - existir, el significado y el objetivo del mismo. Aunque este es un punto riquísimo de varias escuelas filosóficas, sólo examinare algunas corrientes, respecto a los supuestos sobre la naturaleza del hombre. Se puede decir que las opiniones se han dividido en dos grandes sectores; uno que denominaremos "pesimista", piensa -

que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza; es decir, toma como punto de partida rasgos como cualidades es nuestra cultura. La otra rama, que llamaremos "pesimista", - proclama, por lo contrario, que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

Probablemente la opinión pesimista es la que impera. En la tradición cristiana el trabajo ha sido visto como un castigo divino, y, por tanto, como algo desagradable.

Las teorías Gerenciales en la actualidad son:

Teoría X o tradicional (Mc Gregor, 1969): o sistema autoritario explotativo (Likert, 1968).

Supuestos:

- a) a las personas no les gusta trabajar.
- b) la gente trabaja sólo por dinero.
- c) la gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas:

- a) hay que dar a las personas tareas simples y repetitivas.
- b) hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas:

- a) controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares establecidos.

Como puede verse fácilmente si se piensa que la mayoría de las - personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas a dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de - pensamiento, entonces da origen a una organización centralizada en la cual exista uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas ya de antemano por él; desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de ese orden y cómo ésta se engarza dentro del cuadro general de la organización y, desde luego, su máximo interés radica en el control.

Este sistema ha recibido el nombre de tradicional porque es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial, incluso en nuestros días continúan vigente en varios lados; esta teoría pertenece al bando pesimista.

Existe una variante, la cual podríamos denominar teoría X o paternalista. Likert (1968) la rubrica como autoritaria-benevolente. Los supuestos y políticas siguen siendo los mismos, aunque ahora se agregan dos políticas más:

- a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas fami -

liares, seguros de vida, etc.

- b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos. En estas dos políticas se está reflejando el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos sino inmaduros e irresponsables. Por otro lado se reconoce que el mal trato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales. Si se analiza, la legislación mexicana cae dentro de este pensamiento.

Teoría Z (Strauss y Sayles, 1968). O de relaciones humanas (Miles, 1966).

A partir de los famosos experimentos de Hawthorne, de los últimos años veinte, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo, este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte.

Supuestos:

- a) la gente quiere sentirse importante;
- b) ser informada;
- c) pertenecer a grupos;
- d) que le reconozcan sus méritos.

Políticas:

- a) ensalzar por un trabajo bien hecho.
- b) informar a los subordinados.
- c) lograr que la gente se sienta importante.
- d) establecer un espíritu de "gran familia".

- e) vender las ideas.
- f) el jefe debe explicar el "por qué" de las órdenes.

Expectativas:

- a) un trabajador satisfecho producirá más.
- b) los subordinados cooperarán de buen grado.
- c) los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Es de observar también que el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima postuladas por Maslow.

Como se puede observar los supuestos de la teoría X no han sido cambiados sino simplemente se les ha agregado un componente social del cual carecían. Ahora la idea fundamental es "vender" la idea; dicho en otros términos, el jefe es el que tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquel obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces "motivado". La conclusión de este enfoque es que el trabajador contento prodece más; por lo tanto precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.

Las relaciones entre satisfacción en el trabajo y productividad se tenían casi como artículo de fé; sin embargo, en 1955, - - Brayfiel y Crockett publicaron un estudio en el cual establecie-

ron que no encontraron tal relación que establece el enfoque humano-relacionista. Un cúmulo de investigaciones han fallado en mostrar esa relación.

Teoría Y (Mc Gregor, 1969); sistema participativo (Likert, 1968) o de recursos humanos (Miles 1966).

A raíz del fracaso de la teoría Z y de la publicación de la teoría de Maslow, Chris Argyris publicó su libro "Personality and Organization" (1957), en el cual señala que existe una incogruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años a:

- a) Desarrollarse desde un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño, existe solo un equipo limitado de pautas del comportamiento.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y casual.
- e) Considerar una perspectiva mayor de tiempo, en comparación a las etapas infantiles (en las cuales se percibe el presente casi con exclusividad).
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de

su edad, mientras su posición cuando niño era de subordinación.

g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio, dice este autor, las organizaciones de trabajo resultan incongruentes con esas características saludables de la persona, - pues requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura. De acuerdo a las reglas de administración tradicional, el ambiente de las empresas demanda que las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que conducen a desajustes psicológicos.

La conclusión es, desde luego, que precisa cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones.

Mc Gregor, Likert y Miles hacen notar la importancia de los supuestos sobre la naturaleza humana en las organizaciones.

Vamos a referirnos ahora, a supuestos, políticas y expectativas, como en el caso de las otras teorías:

Supuestos:

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable;
- b) Quiere lograr objetivos que considera valiosos;

- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección;
- d) Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

Políticas:

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejerzan su autocontrol y su autodirección.

Expectativas:

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados;
- b) Éstos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización;
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Como se puede apreciar, esta postura es radicalmente opuesta a las anteriores. Tomando las ideas de los economistas actuales se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende ser alentados a participar en las decisiones importantes.

De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y éstos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

En este caso, la satisfacción es la consecuencia, no el antecedente, de la mayor productividad, ya que ésta última es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo.

Las filosofías gerenciales adoptadas, ya sea explícita o implícitamente, pueden dar lugar a organizaciones diferentes, evidentemente el gerente "X" diseñará una organización con un centro de decisión en la cumbre. Creará probablemente una organización vertical; es decir una pirámide muy alta, con un elevado número de jerarquías, cada una de las cuales sirviendo de control a la anterior. La rigidez caracterizará a tal estructura: no puede haber cambios en los sistemas, sin que antes sean aprobados por la superioridad. En cambio, es probable que el gerente "Y" diseñe una organización horizontal, con pocos niveles y varios centros de decisión. La unidad tenderá a una gran flexibilidad, pero corre el riesgo de caer en la incoordinación. Las comunicaciones juegan un papel más importante que en el otro tipo de organización aunque son más difíciles y requieren más tiempo.

### 3.1. La Participación de los Trabajadores en la Gestión Empresarial en Japón.

Las comisiones paritarias Obrero-Patronales, que han sido la única expresión del principio de Participación formal de los trabajadores en la Gestión empresarial en el Japón, se han perfeccionado exclusivamente gracias al esfuerzo voluntario de los trabajadores y empleadores. No se han promulgado ninguna disposición de carácter general en la materia, y nada indica que se vaya a promulgar en el futuro. El gobierno ha promovido de vez en cuando el establecimiento de comisiones de esta naturaleza, pero sólo esporádicamente y sin que ello surta efectos duraderos. El Centro de Productividad del Japón ha desempeñado un papel positivo respecto del desarrollo de estas comisiones como contribución a la expansión económica.

Las comisiones se han multiplicado rápidamente en el sector privado, pero no así en el sector público. La composición y funciones de las mismas son variantes considerables en razón del carácter voluntario de su establecimiento. En general, las comisiones desempeñan funciones de consulta y colaboración. En muchos casos, dicha consulta, lejos de ser sustitutivo de la negociación colectiva, tiene carácter complementario. A veces, cuando no hay una organización sindical constitutivo de la negociación colectiva, tiene carácter complementario. A veces, cuando no hay una organización sindical constituida y el mecanismo de negociación colectiva no está todavía bien establecido, las comisiones desem

peñan funciones limitadas de negociación.

En comparación con el sistema económico de Japón y con la evolución del sistema de relaciones laborales, las comisiones paritarias - Patronales, han desempeñado solamente un papel muy modesto, pero han permitido resolver últimamente algunos conflictos inherentes a dicha evolución.

La clase trabajadora se ha manifestado en favor de estas comisiones cuando las ha considerado como portillo abierto hacia la libertad sindical, mientras que los empleadores y el gobierno las han considerado como rémora del sindicalismo y el afianzamiento de su poder.

Los empleadores han destacado de que en su función gestora es necesario perfeccionar medios eficaces de comunicación con su personal y establecer mejores relaciones con los sindicatos. La aplicación del sistema de consulta paritaria también ha contribuido a la solución pacífica de problemas humanos planteados por el cambio tecnológico, tales como el traslado de trabajadores y la contratación de la mano de obra imprescindible para la nueva tecnología.

### 3.2. La Autogestión.

#### La Gestión Obrera de las Empresas en Yugoslavia.

En 1950 cambió considerablemente el panorama histórico de la Yugoslavia actual. El 27 de Junio de ese año se sancionó la Ley de Bases sobre desempeño de la Gestión de las Empresas - por las colectividades de trabajo, con la que iba a iniciarse - una larga serie de reformas que tuvieron por objeto la transfor mación de todas las estructuras políticas, económicas y sociales del país.

Pero el sistema de gestión obrera no se instituyó de un plumazo; la ley del 27 de junio de 1950 no fué más que la consagración - oficial de diversos experimentos de participación obrera en la - gestión de empresas que venían haciéndose desde algún tiempo. - Al decidir la generalización de esos experimentos las actividades yugoslavas demostraban que estaban decididas a terminar con el - régimen de dirección administrativa de la economía que se había seguido en los primeros años de la postguerra

La nacionalización de los medios de producción, activamente impu- sada al terminar la guerra y que a partir de 1948 se había exten- dido a todas las actividades económicas, salvo la artesanía y la agricultura, había culminado en el establecimiento de un sistema administrativo rigurosamente centralizado y basado en una estric- ta subordinación jerárquica de los órganos directores de la econó

mía en todos los planos, desde la dirección de las empresas hasta el gobierno central. En principio se conferían todas las atribuciones, en cada uno de esos planos, a un jefe de operaciones único.

El gobierno y los ministerios encargados de cuestiones económicas dirigían entonces toda la economía, ajustándose a un plan en que el estado establecía el programa de producción de cada empresa; - distribuían las materias primas y los productos terminados, fijaban los precios y los salarios, dirigían la distribución de la mano de obra y eran los responsables exclusivos de los resultados económicos de las actividades de las empresas del sector público, de los cuáles el presupuesto del Estado absorbía tanto las pérdidas como las ganancias.

En general, los dirigentes Yugoslavos estimaban que el sistema de planificación y administración centralizada de la economía era el único posible dadas las circunstancias del momento, pero tenía - algunos defectos característicos cuyas consecuencias perjudiciales iban a agravarse rápidamente. La prodigiosa proliferación - de la burocracia, la desproporción entre la producción y la distribución de las mecraderías debida a la falta de incentivos económicos y la necesidad de recurrir cada vez más a medidas administrativas y a sanciones penales para restablecer la situación eran particularmente deplorables. Por otra parte el sistema de

Gestión de la economía no ofrecía a los trabajadores ocupados en la producción muchas posibilidades de hacer oír su opinión con respecto a las líneas generales del plan y a la autoridad del jefe de operaciones único, a quién incumbía exclusivamente interpretar y aplicarlo.

### 3.2.1. Objetivos y Características Fundamentales de la Autogestión.

Los objetivos y características del sistema de - Gestión Obrera o de Autogestión de las Empresas, tal como se - exponen en Obras Yugoslavas, se pueden resumir en forma siguiente:

- 1) La Autogestión no menoscaba el principio de la propiedad - pública de los medios de producción. No se ha transferido a los trabajadores la propiedad de las Empresas, sino tan solo su Gestión y el derecho de participar en los ingresos.
- 2) La Autogestión de las Empresas ha conducido, en cambio, al abandono completo del Sistema dirección administrativa de - la economía. En vez de reunirse todas las atribuciones en el vértice de la pirámide, la autogestión tiende a descansar sobre la base, de descentralizar y hacer que los propios interesados resuelvan los problemas en el plano de las empresas y otras colectividades locales.
- 3) En las Empresas, el principal objeto de la Autogestión es la abolición del asalariado y la supresión de toda distinción entre quienes dirigen la producción y deciden como han de - distribuirse las ganancias de la empresa y quienes ponen en ella su trabajo. Los trabajadores de la Empresa Yugoslava ya no deben tener la condición de asalariados, sino de productores libres miembros de una colectividad de trabajo --

autónoma que administra la Empresa y decide como han de repartirse los resultados obtenidos. Es decir, que el solo hecho de trabajar en una Empresa, cualquiera que sea la clase del trabajo, debe conferir automáticamente una parte del derecho de Gestión.

- 4) Este derecho de Gestión se debe ejercer colectivamente por conducto de órganos cuyos componentes se designan por elección. El consejo Obrero, que traza las líneas generales de la política de la Empresa (producción, inversiones, precios, distribución de los resultados de las actividades de la Empresa, relaciones de empleo, etc.), es elegido por todo el personal de la Empresa, que constituye la colectividad del trabajo. A su vez, el consejo Obrero elige entre los trabajadores de la Empresa a los miembros de un comité de Gestión, órgano ejecutivo. Las tres cuartas partes de los miembros del comité de Gestión deben ser trabajadores directamente empleados en la producción; también forma parte del comité el director de la Empresa, que no puede presidirlo y que responde de la labor del comité ante los órganos de la Gestión.
- 5) Al hacerse cargo de la Gestión de su Empresa, la actividad de trabajo debe disfrutar de las ventajas consiguientes y asumir los riesgos. Como los miembros de la empresa siguen siendo trabajadores, les interesa establecer las mejores condiciones posibles de trabajo y de remuneración; y como, por otra parte, se ha puesto en manos de ellos la gestión de

la empresa, disponen de la autoridad necesaria para tomar - decisiones a este respecto. Su derecho a distribuir el resultado de su gestión, se considera como la secuencia lógica de ese derecho de gestión y además como condición esencial de su eficacia. Es el motor del Sistema. Cuando mayor sean las utilidades de la Empresa, mayor será la parte proporcional que podrán repartir.

Pero si su esfuerzo productivo no es proporcional a las cargas sociales que han decidido establecer o si la Empresa se ve en dificultades por mala gestión, también son ellos los que sufren directamente las consecuencias, porque su remuneración disminuye.

- 6) Por lo tanto, las decisiones fundamentales las toma cada - una de las colectividades de trabajo, que resuelve asimismo los conflictos o las divergencias entre el interés colectivo y los intereses particulares. El papel de la administración económica en los planos superiores al de la Empresa, se reduce notablemente, en la medida en que se alcanza esta finalidad. Toda intervención directa en los asuntos de la Empresa está en conexión con el Espiritu del Sistema. Este último, en cambio, debe permitir a la colectividad de trabajo utilizar sin restricción alguna los recursos disponibles y adaptar sus actividades a las condiciones locales y a las necesidades del consumidor; es decir, tratar de que el trabajo de

sus miembros reporte a la sociedad lo más posible.

- 7) La Autogestión de las Empresas, en que cada colectividad de de trabajadores debe poder establecer las mejores condiciones de trabajo que permitan las posibilidades de la Empresa, debe al mismo tiempo producir, para lograr este objetivo, - una transformación profunda en las relaciones entre los miembros de dichas colectividades, substituyendo las relaciones jerárquicas y disciplinarias por relaciones jerárquicas disueltas, fundadas en la comunidad de objetivos y en un espíritu de camaradería.
- 8) El derecho de gestión y de iniciativa que se reconoce a la colectividad de trabajo solo puede existir en la práctica en un sistema que reconoce la libertad de la producción y del intercambio de mercaderías y servicios. Por lo tanto, el restablecimiento de la competencia o, para emplear el vocabulario habitual en, Yugoslavia, del libre juego de las leyes económicas aparece a la vez como una condición y como una consecuencia de la Autogestión.
- 9) Pero la autonomía de que disfrutaban los órganos representativos de los trabajadores en las empresas, en lo que atañe a la organización de la producción y la distribución de los resultados obtenidos, no es ilimitada. La comunidad social sigue siendo responsable del bienestar de toda la población y del desarrollo de todas las fuerzas de la nación, y el -

establecimiento de las normas jurídicas por las que ha de regirse toda actividad económica, la adopción de los planes generales de desarrollo (planes sociales) que fijan los objetivos económico sociales que se deben alcanzar y sirven de base, en particular, para determinar la política financiera y fiscal destinada a orientar las fuerzas sociales con miras a la realización de esos objetivos y, llegado el caso, de las medidas necesarias para suprimir las desproporciones o reprimir los abcesos eventuales que siguen incumbiendo a las autoridades.

10) Por otra parte las decisiones de esta índole se toman en consejos compuestos por una mayoría de representantes de las colectividades de empresa. Porque aparte de la asamblea elegida por todos los ciudadanos, existe en cada plano político (municipio, distrito, república federada y república federativa) un "Consejo de productores" elegido por los trabajadores ocupados en la producción, que en un pie de igualdad con la otra asamblea interviene en todas las decisiones relacionadas con la economía y la política social.

11) La Gestión Obrera de las Empresas es solamente una de las formas de la Autogestión Social fundada en la participación de los interesados que deben aplicarse en sectores como los servicios hospitalarios, las escuelas, la seguridad social, el alojamiento, los teatros, etc. Para sus promotores, la Gestión Obrera no es solo un sistema de organismos, los con

sejos Obreros o los comités de Gestión, creados con el propósito de que administren las empresas en nombre de la colectividad de trabajadores que representan, sino que además y sobre todo es el elemento central de un programa general que tiene por objeto la radical transformación de todas las estructuras políticas, económicas y sociales del país. El principal elemento de esta transformación tal vez sea la descentralización administrativa y económica por transferencia de atribuciones a la empresa y al municipio.

- 12) El Sistema de Autogestión forma parte del régimen político característico de la república federal popular de Yugoslavia, que está basada en un sistema de partido único, e incluso ha pasado a ser parte integrante de su estructura política, ya que el derecho de autogestión de los trabajadores está formalmente reconocido en la Constitución. Por esta razón, los fundamentos del sistema no se pueden poner en tela de juicio.
- 13) Sin embargo, el sistema de gestión autónoma ni puede ni quiere encerrarse en fórmulas doctrinales rígidas, por que los dirigentes yugoslavos opinan que:
- Las relaciones socialistas no pueden ser sino los resultados de la actividad social y económica de los trabajadores, de sus actividades conscientes y espontáneas a la vez de la labor práctica de los hombres que crean, piensan y constituyen en condiciones determinadas por la propiedad social de los medios de producción: por lo tanto, el pensamiento teórico no puede -

desarrollarse si no es sobre la base de ésta práctica.

Así pues, el sistema yugoslavo de gestión obrera se caracteriza por su constante evolución. Por esta razón, es particularmente necesario conocer las principales etapas de su evolución para comprender su actual funcionamiento.

### 3.2.2. Realidad Económica, Política y Social.

En los últimos treinta años Yugoslavia ha sufrido - una serie de transformaciones revolucionarias. En una sola generación el país ha pasado aceleradamente de la etapa preindustrial a la industrialización, actualmente fomenta los valores de una - sociedad posindustrial. Además de esto, el país está viviendo - una revolución sociopolítica y debe mencionarse también que dentro de este período padeció una guerra mundial trágica y destructora, en la que pereció uno de cada nueve de sus ciudadanos. Por una parte, se intenta unir a nacionalidades hostiles entre si desde hace varias generaciones, y, por otra, descentralizar el poder en el ámbito de las decisiones económicas. Como el poder económico y político están íntimamente vinculados entre sí, la descentralización de los poderes económicos podría ahondar las rivalidades nacionalistas. Por ello, el deseo de descentralizar el poder económico y al mismo tiempo unir las diversas nacionalidades ha originado dificultades adicionales en las decisiones que implantan - determinadas políticas.

En 1950 los yugoslavos sustituyeron el sistema de planificación - centralizada por el conocido concepto marxista "de los medios de producción en manos de los trabajadores". Favorecía este cambio el concepto de que la centralización de la planificación y los medios de producción en manos del Estado solo acentuaba la concentración central del poder. La centralización del poder no armo-

niza con la idea de descentralización, o de "supresión del Estado" piedra angular del socialismo como etapa de transición hacia el comunismo. Además, los yugoslavos consideraban que la planificación centralizada adolecía de imperfecciones económicas. El lema "las fabricas para los trabajadores", significó el establecimiento de Consejos de trabajadores que en los sucesivo administrarían las industrias, en vez del gobierno central. Sin embargo, el cambio solo fue nominal, ya que los factores fundamentales de la toma de decisiones seguían en manos del Estado.

Ambas prácticas resultaron poco funcionales más adelante, cuando a consecuencia de una mayor descentralización comenzaron a operar las fuerzas del mercado y cuando la información deliberadamente errónea comprometió seriamente la capacidad de las empresas para tomar decisiones competitivas.

El intento yugoslavo de estimular la productividad redundó en la reforma económica de 1965, que consistió esencialmente en una mayor descentralización. Esta reforma abarcó varias facetas, un aspecto importante de la reforma consistió que, según las nuevas regulaciones, los precios en el mercado interno tendrían que reflejar los precios del mercado internacional. Los cambios en las tarifas arancelarias y las nuevas regulaciones de precios tendían a aumentar la competencia para el productor yugoslavo, para lograr así una mayor productividad.

A la reforma económica se agregaron ciertas declaraciones políticas. El Partido Comunista resolvió luchar por una mayor competencia en el mercado, y consideró que sus afiliados debían oponerse a las presiones ejercidas para conservar las empresas no rentables mediante regulaciones de precios, subsidios y otros tipos de ayuda que podrán dificultar la operación adecuada del mecanismo de mercado.

El efecto de la descentralización consistió en que las empresas que tomaban decisiones competitivas debían correr ciertos riesgos, que antes era responsabilidad del gobierno central. Además, la producción óptima que anteriormente se había fijado como objetivo, resultó poco funcional en calidad de meta única, ya que podía llevar a la acumulación exagerada del inventario, y no necesariamente a un incremento de las ventas.

El aumento en la responsabilización de riesgos requiere de un incremento correlativo en las recompensas, para conservar el equilibrio contribución-alicuentes. Aumentar las recompensas a quienes se hacen responsables de los riesgos al tomar decisiones competitivas puede significar la promoción del espíritu emprendedor. Este espíritu está relacionado con la libertad individual; las recompensas para el empresario se otorgan según las oportunidades explotadas, más que según el trabajo real en la línea de producción.

La tendencia a dar mayor libertad a las empresas en la toma de decisiones, indispensable para el desarrollo del espíritu emprendedor, acarreó presiones por el cambio de las disposiciones legales del gobierno.

En la época posterior a la reforma, las luchas políticas internas se concentraron alrededor de la magnitud deseable de descentralización de la política económica, y esto incrementó la incertidumbre en que funcionaban las empresas.

El medio sociopolítico- Los cambios económicos y tecnológicos - estaban preparando el terreno para implantar los necesarios cambios sociales, demográficos y políticos. Al hacerse hincapié en la productividad como patrón de medición del éxito de una empresa, al insistirse en mejor educación y mayor adiestramiento, así como en la especialización profesional, estos factores llegaron a ser más importantes para el éxito que la mera afiliación al Partido. La emigración hacia las ciudades agravó el problema de vivienda. En tal situación era verdaderamente tarea gigantesca preservar el espíritu de colaboración entre los trabajadores.

La descentralización del poder económico era necesaria, pero no bastaba para incrementar la libertad política; la estructura política misma tuvo que ser sometida a "deshielo". Con la tendencia a la descentralización, la gerencia tenía que funcionar en situ

ción de gran incertidumbre. Las "determinantes del éxito" se complicaron; ya no bastaba con alcanzar simplemente una gran producción; los factores que incidían en los resultados pudieron ser gobernables, y las fuentes de autoridad se hicieron más internas - que externas. El efecto de tales cambios en el funcionamiento de la organización fueron múltiples y complejos.

La reforma tuvo dos aspectos: el socio-político y el económico; se trataba de promover y acelerar la descentralización, tanto del poder político, como del económico. Esta descentralización estaba dirigida a incrementar los mecanismos de competencia y, con ello, originar la presión necesaria para alcanzar una óptima productividad, tan necesaria en Yugoslavia para conservar el índice de crecimiento económico.

El aspecto socio-político de la reforma consistió en un retiro formal de la interferencia al Partido Comunista en el proceso de toma de decisiones en las empresas. El Partido Comunista en el proceso de toma de decisiones en las empresas.- El Partido estableció formalmente sus funciones como grupo de debate, en el seno del cual únicamente se formulaban recomendaciones. En teoría, el Partido no podía solicitar la aceptación de sus recomendaciones. Las "cocinas políticas", donde los miembros del Partido - tomaban decisiones y diseñaban estrategias para obligar al Consejo de trabajadores a tomar decisiones sugeridas por ellos, fueron

objeto de críticas públicas. El Partido interrogaba a las personas responsables y refutaban públicamente su estilo de gerencia.

Además el derecho de los obreros a declararse en huelga como medio de expresar su insatisfacción por la manera cómo la compañía estaba dirigida les fue concedido públicamente en un programa de televisión por el secretario general del sindicato, que también era un alto funcionario del Partido Comunista. Los individuos que luchaban contra la descentralización del poder político fueron purgados del Partido.

Los acontecimientos socio-políticos dieron mayor libertad a los trabajadores a expresar sus opiniones disidentes, para oponerse al criterio de los funcionarios y para utilizar ampliamente su poder legal que había sido nulo hasta el momento, tanto para recompensar como para castigar.

La parte económica de la reforma se manifestó en la transferencia de más poder económico en la toma de decisiones a las empresas y a las fuerzas del mercado. Tal transferencia se realizó a través del relajamiento de la regulación de precios, la transferencia de la autoridad de asignar fondos de inversión a los bancos, y la eliminación o la reducción de las barreras a la importación, para alentar la competencia.

Por ello, esta reforma amplió a la transferencia del poder económico, que se había iniciado con la primera reforma de 1950. Al nivel macroeconómico, la descentralización se llevó hasta las empresas mismas; a nombre de la reforma se solicitó la delegación máxima del poder en las unidades Económicas y en las convenciones. Las compañías descentralizadas se consideraban contrarias a la reforma, y por ende, políticamente indeseables.

En fin, la Autogestión nos ofrece una promesa. Es un nuevo sistema que trata de combinar las ventajas del sistema estatal con el de mercados. A causa de su novedad, la implantación del sistema presenta una serie de problemas, tanto económicos como políticos y sociales.

### 3.2.3. Comparación entre el Medio Norteamericano y el Yugoslavo.

Al analizar el medio norteamericano saltan a la vista varios hechos. La economía se somete cada vez más a las reglamentaciones. Los objetivos, relativamente claros, de la obtención máxima de utilidades, si se miden con los resultados económicos, son menos definidos, ya que los elementos ambiguos, tales como la responsabilidad social y la satisfacción de las necesidades psicológicas de los participantes se están convirtiendo en parte del "paquete de los objetivos de la corporación".

Hay presión para participar al nivel de la toma de decisiones, porque tanto tecnología como el manejo de la información se hacen más complejas cada día. El nivel de instrucción de la población también ha subido, con lo que se ha reducido el abismo educativo entre la asamblea general y el grupo administrativo selecto.

En Estados Unidos, cuando menos una parte de la sociedad ha alcanzado sus objetivos económicos. Ahora, por lo que respecta a estos fines, tal vez no sean los de tener "un pollo en cada mesa" o "dos autos en cada hogar", sino la forma en que trabaja cada individuo, cómo se siente en el seno de su organización; si participa o no participa en las decisiones que lo afectan. Puede ser el resultado del bienestar económico de la sociedad norteamericana.

na el que las necesidades económicas se están satisfaciendo, y si se satisfacen necesidades cada vez más altas.

Yugoslavia, por su parte, no alcanzó el nivel deseado de afluencia económica. Por motivos ideológicos, el país subrayó inicialmente el proceso en las organizaciones, colocando las necesidades sociales en primer término, antes que las económicas. Sin embargo, una vez que ocurrió la descentralización hubo posibilidad de elegir, - parecería que los resultados económicos tuvieran preeminencia sobre la manera de lograrlos, y se presionó a las organizaciones - para que disminuyeran la participación a corto plazo, si de ello se derivaba una mayor eficiencia.

Así, yuxtaponiendo los medios cambiantes de Yugoslavia y de Estados Unidos con todos los peligros que entraña la excesiva simplificación de los problemas, podemos asegurar que los cambios que están ocurriendo en el medio norteamericano hacen hincapié en el proceso; en la participación, en vez de en los resultados económicos inmediatos. La autorrealización, que ha venido a reemplazar los logros de objetivos, es una buena ilustración de tal tendencia. En contraste con ello, la política de descentralización yugoslava, que sirvió para reducir las limitaciones a los procesos, proponía la elección entre los procesos y los resultados.

En consecuencia se prestó mayor atención a los resultados econó-

micos, en vez de poner el acento en el proceso social que servía para alcanzar dichos resultados, posiblemente gracias a que solo se toma en cuenta el proceso según los resultados, en términos relativos. Luego, se toma en consideración el proceso y se logra un mayor equilibrio. En Estados Unidos se está favoreciendo más el proceso, puesto que anteriormente se daba demasiada importancia a los resultados.

En Yugoslavia se está prestando mayor atención a los resultados económicos buscados aún no se habían logrado. Además utilizando la definición anterior, los cambios del medio en Estados Unidos llevaron a subrayar más los objetivos limitativos al hacerse más ambiguos los fines deterministas; en cambio la descentralización yugoslava hizo más hincapié en los objetivos deterministas al suavizarse los fines limitativos.

Al aumentar la inseguridad, tanto en Yugoslavia como en Estados Unidos (en Yugoslavia, en parte, por la descentralización; en Estados Unidos, un tanto por la ambigüedad que representa la ampliación de los objetivos), fueron diferentes sus efectos sobre el funcionamiento de la organización. En Yugoslavia este aumento de la inseguridad reveló la falta de un mecanismo para lograr una identificación adecuada de la responsabilidad individual: al advertirlo, suscitaron la presión sobre la organización para definir la asignación de autoridad de manera más específica. No -

obstante, esto significó menos decisiones en grupo y una mayor libertad de acción de los funcionarios, factor que está reforzando la estructura de la autoridad jerárquica.

En Estados Unidos, la ambigüedad de los objetivos lleva a una mayor participación puesto, que, entre otras cosas, la estructura jerárquica es demasiado rígida para permitir el manejo de la información y para asegurarse el compromiso de operar en elementos cuyo valor no podía determinarse fácilmente a causa de la ambigüedad de las finalidades. Más aún, la gerencia de participación satisface las necesidades psicológicas de los participantes, que conceden menos valor a las retribuciones económicas.

¿Cómo es posible que un cambio en la inseguridad lleve, por una parte, a una estructura más vertical, y por la otra, a una más horizontal?. La respuesta radica en comprender en lo que es espectro: sus extremos se encuentran en el infinito. Lo que un extremo posee en abundancia, es de lo que carece el otro. Aunque la estructura horizontal es demasiado nebulosa, y por lo tanto necesita una estructura de mayor apoyo para producir algo previsible, la estructura jerárquica tiene un asiento demasiado rígido; esta última necesita más flexibilidad y ser menos previsible, puesto que no está muy claro lo que tiene que lograr. Por tanto, fue necesario una adaptación de organización de ambas estructuras, puesto que ninguno de los extremos de un espectro es-

taba estructurado en su forma pura para enfrentarse con éxito a la inseguridad. Necesitamos aclarar otro poco este punto, ya que el aumento en la inseguridad, en los dos medios, tuvo diferente origen.

En Yugoslavia, el aumento de la inseguridad o incertidumbre se debe a más opciones, que ofrecía la descentralización. En Estados Unidos en cambio, la inseguridad aumentó, no por un mayor número de opciones, sino esencialmente por la ambigüedad de las metas. En Yugoslavia la ambigüedad radica en los componentes de las limitaciones, mientras que en Estados Unidos radica en la función objetiva.

Parece que se justificaría afirmar que un aumento en la inseguridad, causada por la ambigüedad en las limitaciones, refuerza la estructura vertical, mientras que aumentar la inseguridad, por la ambigüedad en los objetivos, se refuerza la estructura horizontal.

Como ya lo hemos señalado, ni la estructura vertical ni la horizontal, en sus formas extremas, fueron diseñadas partiendo de suposiciones erróneas de un sistema cerrado. En su forma más pura, ambas estructuras se basan en suponer que los objetivos son claramente identificables y que todos los participantes los aceptan. Por ello la estructura vertical crea la departamentalización y promueve la especialización, a fin de lograr esta meta. En con-

traste con ello, la estructura horizontal también da por sentada la aceptación de las metas y por ello hace caso omiso de la posibilidad de que se originen conflictos, que pueden tornar muy pesado e ineficiente el sistema horizontal, con su requisito de consenso unánime. Tanto el sistema vertical como el horizontal puros son muy rígidos, y por tanto no están destinados a operar bien ante la inseguridad cuya principal característica es el cambio.

### 3.3. La Participación de los Trabajadores en la Gestión de las Empresas en Francia.

#### Introducción:

Aunque ha sido preciso esperar hasta 1968, y su conato de revolución, para que la participación constituya en Francia, al mismo tiempo que un concepto clave del lenguaje oficial, el tema de un vasto debate público, hace mucho tiempo ya que se reconocían el retraso que en la sociedad industrial caracteriza al trabajador respecto del ciudadano y a la necesidad de aplicar en la esfera económica las conquistas ya conseguidas por la democracia en la esfera política, incluso puede fundadamente decirse que, merced a la amplitud que en Francia alcanzó en el siglo XIX la corriente del socialismo utópico y en el siglo XX la del sindicalismo - anarquizante, este país desde mucho tiempo atrás estaba a la vanguardia del movimiento de ideas que tiende a hacer del productor mismo el gestor de la producción.

Sin embargo los primeros intentos para institucionalizar la participación de los trabajadores en la Gestión de las Empresas, aunque producto de un esfuerzo de reflexión más realista y con objetivos más limitados, tropezaron pronto con obstáculos más graves - para que en círculos diversos se pusiese en duda su fundamento o, al menos, su viabilidad. Y aún ahora, cuando la participación reviste en Francia un carácter de actualidad más claro que en otros países, el paso siempre difícil del mundo de las intenciones al -

de los hechos aparece en éste país, habida cuenta de las condiciones sociales, políticas, ideológicas y psicológicas que en él prevalecen, más difícil, incluso más problemático, que en muchos otros países industrializados.

Algunas de las causas permanentes de esta dificultad se manifiestan por sí mismas, cuando se describen, desde el punto de vista de sus estructuras y actitudes, los medios patronales y el movimiento sindical y cuando se resumen en líneas generales los mecanismos y la práctica de las relaciones profesionales. Además - tal exámen permite también identificar, si se tiene en cuenta - la evolución reciente, algunos factores cuya acción pueda reducir ligeramente, a plazo más o menos largo, los obstáculos que se oponen a la participación.

### 3.3.1. Los Empleadores

Respecto de los empleadores, entre quienes la participación suscita las objeciones más importantes, las dificultades no son muy diferentes en Francia y en otros países, pero revisten una gravedad especial debida a ciertas características estructurales de la industria y la influencia de determinados factores psicológicos.

Aparte, el caso de los altos dirigentes de la industria en quienes las preocupaciones del tecnócrata han borrado por completo -

las reacciones espontáneas del propietario, la concepción patrimonial de la empresa sigue ejerciendo una influencia profunda en la psicología del empleador, afianzando tanto más el individualismo, ya considerado como tendencia dominante del carácter francés.

Es cierto que desde principios de siglo, se han constituido grupos poderosos para ramas enteras de la industria, especialmente cuando existían estrechas conexiones financieras entre sus elementos constituyentes. Pero fué necesaria la presión de circunstancias críticas para que se creara y sobre todo que se consolidara un organismo inter-profesional al nivel nacional: "frente popular", 1936 y necesidad imperiosa, en 1945 -año de creación del Consejo Nacional del Patronato francés- (CNPF). En su forma actual, el CNPF es la cúspide de una pirámide de organizaciones verticales y horizontales, de estructura muy compleja, en la que se integran las empresas no sólo según sus actividades, sino también en función de sus dimensiones, formando una confederación -autónomas- las empresas pequeñas y medianas-. Así, el conjunto de empresas que se vinculan indirectamente al CNPF., pertenecen a todas las ramas de actividad, con las únicas excepciones de la agricultura y de la artesanía y dan empleo a la mitad aproximadamente de los asalariados del país, siendo mucho más importante la proporción de capital que representan. La Competencia del Consejo Nacional, que se extiende a las esferas de relaciones de trabajo y de cuestiones económicas, es muy amplia, de tal manera que podría haberse esperado que la actitud y el comportamiento de los círculos -

patronales dependieran en buena parte de la influencia del Consejo.

Esta influencia por otra parte, no debe sobrevalorarse, y es dudoso que sea valorable a la innovación, la unidad de organización - solo se debe, en efecto a su gran flexibilidad. Considerado esencialmente como órgano de coordinación y de representación del CNPF., en su calidad de consejero, sólo tiene autoridad moral; - sus estatutos enralecen además que sus miembros no están vinculados sino por las resoluciones a cuya adopción no se hayan opuesto.

Por lo que se refiere especialmente a la Gestión de las empresas, las declaraciones oficiales de la organización patronal han afirmado siempre con rigor el principio de autoridad; sólo han variado con el transcurso del tiempo las justificaciones alegadas. Hace ya mucho tiempo que se ha dejado de insistir acerca de los derechos del propietario sobre su propiedad; tales derechos desparecen hoy ante la idea de la responsabilidad que el jefe de empresa debe asumir, sin rehuirla por el hecho de que admita cierta participación, no tanto por parte de los posibles accionistas, sino por lo que se refiere a la colectividad nacional entera. Una autoridad intacta sigue presentándose como el corolario de una eficacia máxima; para lograr que se admita con toda su fuerza la necesidad de tal autoridad se alegan consideraciones basadas en el interés general y relacionadas con las preocupaciones prin-

cipales del momento; la expansión desempeña ahora, a este respecto, la función que correspondía antes a la noción de competitividad en el Mercado Común Europeo, o a la idea de reconstrucción, a raíz de terminarse la guerra.

Equivale ello a ocupar una posición en la que, con toda probabilidad, los dirigentes de las empresas públicas vendrán a sumarse a los empleadores del sector privado. Sin duda alguna, pueden atribuirse a los primeros, administradores de bienes nacionales, motivaciones últimas muy diferentes y menores objeciones a la democratización del poder económico, pero, en términos generales, parecen prevalecer las influencias que aseguran entre unos y otros, una gran homogeneidad de actitud; a la similitud de los problemas concretos que hay que resolver se agregan la comunidad de origen social y de formación, la multiplicidad de vínculos personales y el paso frecuente de uno a otro sector.

Por otra parte, el prestigio muy especial de que goza en Francia la función pública de alto nivel no contribuyendo a atenuar entre quienes la desempeñan la tendencia al autoritarismo. Además, el margen de autonomía más limitado de los responsables de las empresas públicas constituyen un factor adicional de rigidez.

Esto no obsta para que entre los empleados tanto privados como públicos se adviertan concepciones de cierta valentía renovadora; pero hasta ahora se han debido más bien a personas aisladas o a

organizaciones marginales (como la ACADI., el Centro del Patronato Cristiano, y sobre todo, el Centro de Patronos Jóvenes).

La aparición y consolidación progresiva de estas tendencias se deben en primer lugar sin duda a determinadas circunstancias de hecho. Aunque la condición particular del patrono propietario haya ejercido sobre la mentalidad del jefe francés de empresa, una influencia que se entiende mucho más allá del cuadro del pequeño negocio familiar y que sobrevive a la evolución de las estructuras industriales, no se puede desconocer que esta evolución, al disociar a gran escala la función dirigente y la propiedad, ha introducido entre los datos psicológicos del problema de la autoridad y de la participación un factor de mutación cuyos efectos ya se sienten, aunque todavía no hayan ejercido toda su influencia. No es casual que todas las agrupaciones de empleadores más favorables a la participación sean también las que cuentan con la mayor proporción de dirigentes profesionales, ni que algunas de las proposiciones más "avanzadas" procedan de responsables de empresas nacionales o de establecimientos públicos.

En el mundo de las ideas, la corriente favorable a cierta renovación de las actitudes tradicionales tiene su origen en varias fuentes.

La teoría institucional de la empresa, en cuya construcción y de-

sarrollo han desempeñado un papel fundamental los juristas franceses, debe mencionarse aquí en primer lugar, pues, aunque algunas ideologías de tipo corporativo han podido en ocasiones reivindicarla, puede verse en ella, como la hacía Ehrman, el punto de partida común de los diversos planes de reforma de la empresa que han constituido después de la guerra un tema de discusión permanente. Considerando la empresa como una institución, como una comunidad de finalidades sociales y no como simple elemento del patrimonio del empleador, los defensores de esta teoría llegan en efecto a poner en discusión la naturaleza de los poderes de su jefe. Disociado de la propiedad, su único fundamento para la doctrina liberal, este poder se reducía a su aspecto funcional, perdía inevitablemente su carácter absoluto y como el de los órganos del poder público, podía ser sometido a control tanto de la base como de una autoridad superior.

Otro factor de Evolución de las actitudes patronales han sido las "Relaciones Humanas" que pocos años después de su aparición en los Estados Unidos han sido objeto en Francia de una amplia difusión y han originado en éste país un notable desarrollo de cuanto concierne al estudio y a la aplicación de políticas modernas de personal.

### 3.3.2. Los Trabajadores y sus Organizaciones.

Todo son aquí problemas: las doctrinas, las modalidades de organización, las relaciones espontáneas de los individuos.

Mientras que en materia de participación todas las ideas renovadoras propuestas por el sector progresivo de los medios empleados se integran en el sistema económico y social vigente y se basan siempre, de manera explícita o implícita, en la noción de una comunidad profunda de los intereses que intervienen en el funcionamiento de la empresa. El sindicalismo, por su parte, impregnado de tradiciones revolucionarias, mantiene en sus más amplios sectores su apego de principio a las doctrinas que implican la condena radical del orden establecido y la negativa a establecer con él otra relación que no sea de lucha.

Reconocer de manera más o menos implícita, con los teóricos de la economía liberal, que las mejoras de la condición del trabajador dependen más del progreso de la productividad que de la limitación de los beneficios. Podrá comprobarse cuán lejos se está del punto de vista tradicional de la CGT., con lo que escribía en 1955 uno de sus portavoces: "El nivel de vida de los trabajadores sigue estando condicionado por el nivel de su lucha y sus éxitos reivindicatorios no puede depender, en estas condiciones, de la prosperidad de la empresa ni de la prosperidad nacional..."

No creo, pues, que las diferencias de nivel de vida en los países capitalistas estén ligadas a los diferentes grados de prosperidad de estos países." Depende esencialmente de la relación que se establezca entre las fuerzas de los empleadores y de los trabajadores.\* Si tales concepciones fueran aceptadas unánimemente en el seno de las organizaciones de trabajadores y se mantuvieran en ellas de manera permanente y con todo rigor, sería difícil imaginar las bases sociales en que se podría asentar un sistema de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa capitalista.

En las grandes centrales sindicales, las reacciones que provocan las fórmulas hoy posibles de asociación del personal de las responsabilidades de la gestión de la empresa muestran hasta que punto sigue vivo el temor de una integración que paralizaría la acción reivindicatoria.

En la confederación, como en el CNPF., debe verse más bien un órgano de enlace que un puesto de mando: en efecto, la centralización de principio deja subsistir una gran autonomía en las organizaciones afiliadas. La autoridad procede no de una disciplina rigurosa, sino del prestigio personal de los dirigentes; y, dada la impresionante estabilidad de éstos (podría hablarse de estos efectos de una inamovilidad de hecho), la autoridad tiende a ejercerse, como en la organización patronal, en términos generales a-

\* Artículo de A. Le Léap publicado en Le Peuple de 10 de mayo de 1955, citado por J.D. Reynaud; Les syndicats en

favor del mantenimiento de los principios reconocidos; es cierto que cada vez se atenúa más dicha autoridad por los progresos de la democracia interna en cada central, donde los derechos de la minoría se reconocen mucho más ampliamente que en el pasado.

Se ha discutido mucho acerca de si existen verdaderamente entre los trabajadores en general cierto interés por el funcionamiento de su empresa y el deseo de intervenir aunque de manera muy indirecta, en su Gestión. Si se compara a estos efectos la situación en Francia y en otros países, conviene recordar en primer lugar que en Francia es más rígida la separación entre las clases sociales y son menores las posibilidades de promoción de los grupos desfavorecidos. Y puede lógicamente esperarse de la poca movilidad que implica aquella separación rígida y del grado de integración social, consiguientemente débil de la clase obrera, que el trabajador se sienta inclinado por estas realidades más que por los salarios -a ver en el medio que le rodea y especialmente en la empresa donde trabaja, un mundo hostil o al menos ajeno, respecto del cual la única actitud posible es la de negación y reivindicación. Esta ha sido durante mucho tiempo la reacción espontánea del trabajador francés, frente a su empleador y tal es todavía, según parece, la reacción prevaleciente en una fracción no pequeña de la población laboriosa, para la que el beneficio marca más el grado de explotación que el nivel de eficacia alcanzado.

Por otra parte, no solo se carece de la sensación de pertenecer a una comunidad de trabajo; por debajo de cierto nivel de formación, no parece muy extendido el deseo de asumir responsabilidades. Sin duda, pueden alegarse en sentido contrario cierto número de experiencias de participación, incluso de autogestión obrera, aplicadas con éxito al nivel del taller o de la unidad de producción, pero parecen más usuales los casos en que ofrecida la posibilidad de pasar a formas de organización del trabajo que atribuyen a los miembros del equipo gran autonomía de decisión en la distribución de las tareas y la asignación de remuneraciones, se prefieren los métodos clásicos, que dejan al empleador o a su representante la adopción de decisiones en esferas que se piensa les corresponde.

No obstante la situación es bastante distinta en las categorías más elevadas, tanto desde el punto de vista de la integración social como respecto del interés activo por la participación, que, como ha mostrado cumplidamente M. Crozier con un ejemplo preciso, se desarrolla mucho según se asciende en la jerarquía profesional. Y no puede ponerse en duda el aumento que la importancia relativa de estas características de los trabajadores, ha modificado ya el grado de receptividad de los medios asalariados a las fórmulas de participación. Incluso entre los trabajadores manuales, los factores manuales, los factores de base del problema de la participación evolucionan con la elevación del nivel de vida, los progresos de la educación y la generalización progresiva de la tenden -

cia a identificarse con las clases medias; en la actualidad hay - mucho menos fundamento para hablar de una segregación que implica ra el repliegue del mundo obrero sobre sí mismo. Sin embargo, no hay unanimidad respecto de la significación y el resultado probable de esta evolución.

Para muchos observadores de la realidad social, la integración cada vez mayor en la sociedad de consumo hace que se pierda incluso que se rechace por los miembros de las clases trabajadoras todo - particularismo, todo sentido de pertenencia a un grupo concreto. De esta manera, tal integración tendería a reducir, antes de - eliminarlos, los antiguos antagonismos sociales; pero acentúa al mismo tiempo cierta tendencia a rehuir compromisos, incluso a la indiferencia en todo lo que respecta a la vida del trabajo, relegada a una rama de interés secundario, mucho menor del que se tiene por las actividades de recreo.

Para otros, la evolución actual, que confiere a un número reciente de asalariados, especialmente en los sectores dónde se aplican las técnicas más avanzadas, el dominio de complejos procesos de - producción, lleva a la creación de una nueva clase obrera, conciente de la utilidad y de la fuerza que ella misma encarna y desea de que sus responsabilidades respecto a la marcha de la empresa - llegen a un nivel comparable al de las responsabilidades que asume en lo que atañe al desarrollo de esos procesos. La crisis de-

mayo-junio de 1968, durante la cual las reivindicaciones de este género han sido mucho más insistentes en los sectores de tecnología avanzada que en los demás, proporciona un aumento de peso en esta tesis para defenderla:

Aunque cabe preguntarse acerca de cuáles son las posibilidades de que aumente el interés de los trabajadores por la participación a medida que se transforme la situación económica y social general, tal transformación debe tender en todo caso a desarrollar las calificaciones que requiere de los interesados la aplicación de una política de participación. En la actualidad a pesar de los esfuerzos importantes que en materia de formación despliegan los sindicatos, la insuficiencia de los resultados obtenidos hace que excluidas las empresas muy grandes, sea a menudo difícil encontrar entre los trabajadores representantes calificados para la función en los órganos existentes.

### 3.3.3. Las Relaciones de Trabajo

Dado que la participación corresponde a una fase superior de las relaciones de trabajo, su poco éxito en Francia no debe sorprender cuando se recuerda que las formas tradicionales de diálogo -que expresan el aspecto conflictual de la relación -empleadores- trabajadores y por medio de las cuáles debería resolverse, al menos de manera parcial y provisional, la oposición de sus intereses han tropezado con muchas dificultades para instaurarse, y sobre todo para "normalizarse".

Sin duda la Huelga -manifestación extrema de la negativa a cooperar no es más frecuente en Francia que en otros países, aunque la competencia entre las organizaciones sindicales multiplique las ocasiones de declararla o de prolongarla y la huelga se beneficie de una reglamentación jurídica liberal.

Ciertamente la huelga constituye todavía en la actualidad, en algún grado y en todos los lugares, una ruptura del orden social y por sus motivaciones y efectos, desborda del marco puramente económico; por otra parte, es bastante excepcional que en Francia se le pueda atribuir a una finalidad exclusivamente política. Pero su declaración y sus resultados inmediatos siguen condicionados - en este país por la coyuntura política más bien que por la situación de una empresa política o de un sector industrial determinado. En todo caso, tal como se la utiliza, las consideraciones -

tácticas pasan a un segundo plano ante la preocupación de conseguir un efecto psicológico general, como lo prueba la preferencia que se sigue dando a los movimientos de maza en perjuicio de fórmulas tales como la huelga en rotación, más técnica y más eficaces (pero menos espectaculares). Puede esperarse de esta aplicación progresiva de la negociación colectiva y de las muchas negociaciones que implica de contacto y a veces como coincidencia, que disminuya el temor a iniciar el proceso de participación. Tal idea sólo puede expresarse con muchas reservas.

En primer lugar, porque, aunque mucho más corrientes, los convenios colectivos no han llegado a constituir, como en sistemas donde son objeto de renovación periódica, las etapas conocidas de un proceso regular, sino que han conservado en cierta medida el carácter de accidente feliz, de resultados precarios -puesto que siempre son susceptibles de nuevas discusiones- que no confiere a las partes sociales la posibilidad de establecer entre ellas una relación de naturaleza estable.

Además, siendo desde el punto de vista jurídico verdaderos contratos, cuya interpretación y ejecución habrán de someterse, dado el caso a la apreciación de la autoridad judicial, su aplicación no da lugar - al menos no en el mismo grado que en los convenios colectivos británicos, simples gentlemen's- a intercambios constantes de opiniones entre los representantes de las partes.

Sobre todo, porque los convenios colectivos no se negocian normalmente al nivel de la Empresa, sino al de la región: incluso cuando se refieren únicamente a una empresa, para cada sindicato es el órgano regional competente para la industria de que se trate el que interviene; esto contribuye a mantener los convenios alejados de los problemas concretos de la empresa, a hacer que se limiten a reglamentar las condiciones de empleo (esfera en que el legislador parece quererlos confinar), sin poder implicar, como ocurre con frecuencia en Estados Unidos, una función de organización con certada, ya cercana a la participación.

Es verdad que las excepciones de esta regla han sido más numerosas en el último decenio y que los acuerdos de empresas o de establecimientos ocupan ya en la vida económica un lugar que no tiene comparación con el que les asigna la ley, de carácter muy secundario, esta evolución, que revela la necesidad de considerar los convenios en función de la realidad social que les sirve de base es muy probable que se acelere ahora -al mismo tiempo que la evolución, que en el otro extremo de la escala, confiere mayor importancia a los acuerdos interprofesionales de alcance nacional- cuando se reconoce oficialmente la existencia de la sección sindical de empresa. Es de esperar que tal evolución haga disminuir gradualmente los inconvenientes que entraña el estado actual de cosas respecto a las posibilidades de la participación.

### 3.3.4. Comités de Empresa.

La existencia de una institución destinada a incorporar la idea de la participación es a primera vista sorprendente - en el ambiente ideológico y social que acaba de evocarse, donde, en definitiva parecen prevalecer los factores que suscitan la desconfianza, y en algunos la hostilidad, ante la idea de la participación, aunque existen algunos signos positivos de evolución- .

Las asociaciones de los trabajadores a la gestión de la empresa, - finalidad declarada del sistema, parece fundarse a la vez sobre la necesidad de "mejorar el rendimiento y aumentar la productividad" y sobre la esperanza de armonizar las relaciones entre empleados y trabajadores.

Actualmente el comité debe ser consultado en especial, acerca de las medidas que puedan tener repercusiones sobre el número o la estructura de la fuerza de trabajo empleada; el control de las obras de la empresa por los representantes del personal ha desarrollado en ellos indiscutiblemente el sentido de la responsabilidad y una mejor aptitud a asumirla. Pero en la esfera económica se espera y considera que la experiencia ha fracasado, a pesar de los ejemplos de éxito que puedan citarse en algún caso aislado. En su gran mayoría los comités parecen haber desempeñado un papel más bien formal y aunque en ocasiones haya podido ponerse de relieve su contribución a la solución de problemas concretos de organiza-

ción interna, son difíciles de establecer los efectos de su intervención en la vida económica y financiera de la empresa. Sin duda, la ocasión que el comité ofrece a quienes los constituyen de seguir la marcha del negocio y las necesidades que les impone de intervenir fundadamente en las discusiones han permitido algunos de ellos iniciarse en las cuestiones económicas y financieras y han fomentado los esfuerzos de las organizaciones sindicales en pro de la formación de una élite; pero se trata más bien de la preparación a la participación que de una participación efectiva. En la esfera de las relaciones de trabajo, los casos comprobados de actuación eficaz que pueden comprobarse y alegarse con demasiado escasos para autorizar mucho optimismo acerca de la aparición de una "preocupación por la obra común", que esperaban los promotores de la reforma; en las empresas donde las tensiones son grandes, la existencia del comité ha contribuido en opinión de algunos, más bien a agravarlas.

Es indudable que gran parte de la responsabilidad por este fracaso, al menos parcial, debe atribuirse a las actitudes de las partes que han intervenido en el funcionamiento del Sistema.

El comité de empresa es un arma de la lucha de clases y no debe considerarse como un instrumento de cooperación entre los empleados y los trabajadores.

Otros comentarios han insistido sobre la ausencia en el material sistema de los comités de todo procedimiento regular -similar al que existe en el sistema británico de "Consulta Paritaria"- para la solución de las divergencias que surgirán inevitablemente en uno u otro momento durante las discusiones. Aquella ausencia multiplicaría las situaciones en las que un desacuerdo de menor importancia conduce a un callejón sin salida que impide todo progreso constructivo.

Aquellos para quienes un sistema eficaz de participación, que debe mantenerse muy alejado de toda posición reivindicada, supone la preexistencia de un equilibrio satisfactorio de las fuerzas presentes en la empresa, han podido considerar desde este punto de vista también hasta 1968 que el mantenimiento del sindicato fuera de la empresa era una causa adicional de fracaso.

La mejora del sistema actual no podrá aspirar a una aceptación unánime cualquiera que sea la dirección en que se intente, pero es evidente que la reforma en curso daría satisfacción a la mayoría si reforzara los medios de acción de los comités y las garantías personales de sus miembros. Por otra parte, hacia ello han tendido todas las modificaciones del texto original (en 1966 como en 1946), y en imaginable al respecto una inversión del proceso.

Pero puede esperarse, como lo hace M. Montuclard, de una institución renovada la fuerza suficiente para modificar, a plazo más o

menos largo, los factores ideológicos, políticos y psicológicos - que se oponen al progreso de la participación . ¿No debe pensarse, con H.W. Ehrman, que ningún mecanismo será bastante eficaz para - crear en el seno de la empresa una unidad capaz de resistir mucho tiempo a las presiones de una sociedad tan profundamente dividida como la sociedad Francesa actual?

En todo caso, para alcanzar el "Quantum de Acción" será necesario una reforma muy profunda y no simples modificaciones de detalle - del sistema en vigor. ¿ Conseguirá la reforma que en un futuro - próximo habra de proponerse al parlamento colmar las esperanzas - de unos sin suscitar temores en los demás? dado lo poco que se sa - be todavía acerca de los proyectos definitivos del gobierno, cuan - to pueda decirse sobre este tema no sería sino mera especulación.

"El caso de México".

4.1. Antecedentes.

La Constitución de 1857 recogió los principios fundamentales del liberalismo político y económico y por lo mismo determinó que el Estado no debía intervenir en la vida económica, que la Dirección de la empresa era patrimonio exclusivo del empresario, que las relaciones de trabajo debían regularse de conformidad a la voluntad que las partes hubieran manifestado en el contrato, que dicho contrato debía ser considerado como un contrato de prestación de servicios y que las condiciones de trabajo debían fijarse de conformidad al libre juego de la oferta y la demanda.

Este contrato, llamado libre, rápidamente puso de manifiesto que cuando las partes no poseen la misma fuerza para negociar, la igualdad es la que ahora, ya que el trabajador que no cuenta con recursos suficientes se ve obligado a enajenar su libertad, y con ello se imposibilita el nacimiento de una verdadera relación contractual. Lo anterior armado a la concurrencia de los empresarios con el fin de evitar el alza de los costos de la producción, agravaron aún más el problema.

Los reproches al principio aparecieron con la quietud, el silencio y el desaliento del pueblo, pero poco a poco, a medida que la realidad fue haciendo ciertos los presentimientos de aquellos que dudaban que bastara con proclamar la libertad humana para que se respetara y dignificara el hombre, se fueron haciendo cada vez más -

abiertos, hasta llegar a aquel momento en que con las armas en la mano, se exigió el que el Estado abandonara su actitud abstencionista e interviniera en la vida económica en representación de los intereses de la comunidad. Así, tan pronto surgió una nueva lucha, el pueblo se vino a ella dispuesto a hacerla suya.

Se sucedieron al "Programa de Partido Liberal", que proponía las reformas políticas, económicas y sociales que a su juicio se requerían: El Plan de San Luis y el movimiento político de Francisco I Madero; el Plan de Ayala y el movimiento Social de Zapata; - el Plan de Guadalupe y el movimiento constitucionalista de Venustiano Carranza.

Tan pronto como Huerta abandonó el poder (15 de julio de 1914) comenzaron a dictarse las primeras leyes de trabajo elaboradas en - los Estados de Jalisco (7 de octubre de 1914), Veracruz (19 de - octubre del mismo año) y Yucatán (11 de diciembre de 1915). Conello Aguirre Berlanga, Cándido Aguilar y Salvador Alvarado procuraron transformar las condiciones de trabajo en sus respectivas - entidades. Por su parte Venustiano Carranza ofreció, en las adiciones al Plan de Guadalupe (12 de diciembre de 1914) poner en - "la legislación para mejorar la condición del trabajo rural, del obrero, del minero y en general de las clases proletarias".

A través de los decretos, planes y proclamas que se elaboraron -

durante el movimiento, empieza a gestarse en los mismos campos de batalla un nuevo derecho, el derecho social, que considera a la persona ya no como un ser aislado, sino en su calidad de miembro de un grupo social, cuya actividad repercute en el estado que guardan los demás grupos sociales de la colectividad.

Tiempo más tarde, Venustiano Carranza envió un proyecto de Constitución a la Asamblea Constituyente que se había reunido en Querétaro, y en el cual se facultaba al congreso para legislar en materia de trabajo.

El diputado constituyente Francisco Mújica definió la postura que habría de asumir el grupo radical al decir: "es un hecho manifiesto que cada uno de los que formamos esta asamblea viene con la intención sana de romper los viejos moldes que tantos males nos han causado; así como de adaptar nuestras leyes a las tendencias y aspiraciones que cada uno de nosotros sentimos profunda e intensamente".

Al discutirse el artículo quinto del proyecto, Héctor Victoria, diputado obrero por Yucatán inició el debate que arrojó las bases sobre las cuales había de configurarse el Artículo 123 Constitucional. A su parecer, en dicho artículo debían trazarse las bases fundamentales sobre las que debía de legislarse en materia de trabajo, y entre las normas concretas que deberían consagrarse a favor de los trabajadores señaló la fijación de una jornada máxi

ma, salario mínimo, descanso semanario, higienización de talleres, fábricas y minas, convenios industriales, creación de tribunales de conciliación y arbitraje, prohibición del trabajo nocturno de las mujeres y niños, accidentes, seguros, indemnizaciones, etc.

Gracias a que en el Congreso Constituyente de 1916-1917 habian en contrado sitio un buen número de diputados fieles a su misión, - los intereses del pueblo pudieron imponerse a los de las fuerzas conservadoras que se oponían a la adopción de tales reformas por considerar, según expresó Fernando Lizardi, que dichas adiciones estaban fuera de lugar y que, por lo mismo, debían reservarse para el momento en que se discutiera la facultad concedida al Congreso de la Unión para legislar en asuntos de trabajo.

Heriberto Jara, en su oportunidad, se solidariza al reproche que en nuestro medio le habian formulado Ignacio Ramirez, Arriaga y - Victoria a las estructuras constitucionales tradicionales y en cu yo nombre se obstaculizaba la consagración de los principios por los que el pueblo habia luchado durante más de siete años.

Se sucedieron las intervenciones de Gracidas, Jorge Von Versen, Manjarrez que propuso que se creara un título especial sobre la - materia y Alfonso Gravioto, que llevando hasta sus últimas consecuencias los alegatos de los diputados progresistas, propuso que se destinara un aparato de nuestra constitución a la consagración

de los derechos sociales.

Así, los diputados constituyentes de 1916-1917 incluyeron en nuestra constitución ciertos principios a fin de complementar las viejas ideas individualistas con otras tendientes a desarrollar los principios de solidaridad social, capaces de promover el que los miembros componentes de nuestra colectividad se vean obligados a subordinar las satisfacciones de su interés personal a la consecución del mejoramiento de nuestra sociedad.

De aquí, que nuestra constitución parte de la idea que la persona no es un ser aislado, sino miembro de un grupo social cuya situación y actividad repercuten en el estado que guardan los demás grupos sociales, lo que a su vez obliga a que la gestión gubernamental procure encauzar el desarrollo económico a efecto de promover el mejoramiento de la sociedad entera y no sólo el de una clase social en particular.

Las consideraciones anteriores dieron como resultado el que nuestra ley suprema abandonara la concepción de la empresa, según la cual ésta, es el producto de la unión accidental del capital, trabajo y administración, para considerarla como una comunidad de trabajo no accidental como un organismo protector de las personas que la integran, es decir, a una empresa fundada en la contratación individual, en la cual las condiciones de trabajo eran dictadas por los patrones exclusivamente, le sucede una empresa sólida

ria, en la que los diversos sectores que la integran intervienen en la determinación de las condiciones de trabajo. De aquí que en la época presente se conciba la empresa como la asociación - del trabajo y capital en la consecución de una finalidad social comunitaria.

#### 4.2. Situación Actual.

En el mismo orden de ideas, Mario de la Cueva apunta que en la empresa del mundo capitalista y liberal el único titular de los derechos, era el capital; "el trabajador no tenía derecho alguno en o sobre la empresa; tenía derechos contra el empresario, pero esto era distinto a tener derechos en la empresa; su único derecho, en contra del empresario, era obtener un salario a cambio de su trabajo". El derecho del trabajo ha modificado radicalmente el concepto de empresa y significa en gran parte, los derechos del trabajador en la empresa: esta situación nueva se muestra, - primeramente, en el derecho de asociación profesional, la huelga y el contrato colectivo; instituciones que elevaron el factor trabajo a la categoría de elemento de idéntico rango y valor que el capital, lo que significa que el derecho de la empresa, esto es, el derecho que regula las prestaciones de servicios, tiene un doble origen, el capital y el trabajo; la empresa dejó de ser una monarquía absoluta, para convertirse en una comunidad constitucional.

Como resultado de lo anterior, el artículo 123 además de establecer las bases necesarias para la protección y ampliación de los derechos de los trabajadores, define una política gubernamental en materia laboral, que se integra con medidas tendientes a lograr la cabal aplicación de la ley en materia de trabajo, la justicia en las relaciones obrero patronales, el equilibrio entre los factores de la producción, la ampliación y mejoramiento de los siste -

mas de bienestar y la maximización del empleo en condiciones crecientes de productividad. Estas medidas se traducen en la estructuración constitucional de varias instituciones tales como el derecho de los sindicatos a coadyuvar a través de la negociación colectiva, a definir la política económica y social; La Comisión Nacional Tripartita del Salario Mínimo y la Comisión Nacional Tripartita del Reparto de Utilidades, todas ellas consecuencias obligadas del hecho de que los trabajadores contribuyen con su actividad al funcionamiento y engrandecimiento de la empresa.

Con base en las consideraciones anteriores puede afirmarse que el Artículo 123 contiene las decisiones políticas y jurídicas fundamentales que se han adoptado para regular las relaciones de trabajo a partir del reconocimiento de que el trabajo no es un artículo de comercio sino un derecho y un deber social. Por otra parte, los principios consagrados en este artículo no representan de manera alguna, todo aquello que el trabajador tiene derecho, sino tan solo las bases fundamentales sobre las cuales deben de regularse las relaciones de trabajo, de aquí que se haya dicho que el precepto que nos ocupa viene a significarse por ser una norma programática de gobierno, que obliga a que en la medida en que las circunstancias lo permiten, se garantice a los trabajadores más y mejores condiciones de vida.

Las circunstancias presentes, la necesidad de dar una respuesta -

satisfactoria a los problemas sociales y la democratización industrial que debe procurarse obligan a buscar nuevas formas empresariales, conforme al espíritu de reforma social que contiene la Constitución, lo que a su vez conlleva la necesidad de establecer comités paritarios de productividad, comités mixtos de empresa, comisiones encargadas de estudio de problemas que atañen de igual manera a trabajadores y patronos, etc.

El coronamiento de esta política debe estar representada por la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, ya que la verdadera aspiración del sector obrero consiste no sólo en que les mejoren las condiciones de vida material, sino en que, además, se les reconozcan como parte esencial de la empresa, participando en la toma de decisiones que, en forma mediata o inmediata, influyen sobre su vida profesional y sobre su vida privada.

Por ello, las organizaciones internacionales conscientes de la problemática actual han señalado, con repetida insistencia, que la cooperación entre trabajadores y empleadores resulta indispensable para el progreso tecnológico y para su adaptación social, requiriéndose además, que unos y otros consulten o cooperen con el gobierno en todos los planos:

- En el plano nacional, para examinar la situación existente y, sobre esta base buscar una solución a cuestiones concretas de planificación de política y de práctica.

- En el plano de la industria, para evaluar las necesidades y - problemas de la industria.
- En el plano local, para analizar la situación existente en la localidad y movilizar los recursos locales necesarios para hacer frente a las repercusiones que tienen las innovaciones en la colectividad.

### Cogestión

La palabra cogestión alude, en sentido amplio a la participación de los trabajadores en todos los campos que conciernen a la gestión de la empresa. Dentro de este orden de ideas, la cogestión implica la colaboración de los trabajadores y de los patrones en la dirección de la empresa, en lugar de conferirle la dirección - en forma exclusiva a estos últimos.

La cogestión se caracteriza, en consecuencia, por la dualidad de origen de los elementos directivos que representan puntos de vista e intereses diversos. De aquí que válidamente pueda afirmarse que procura el equilibrio de poderes con vistas al buen funcionamiento de la empresa.

### Niveles.

La cogestión puede darse en la empresa o a nivel nacional. En el primer plan, puede situarse a nivel del establecimiento (unidad - técnica de producción) o bien de la sociedad (mecanismo de gestión

financiera, unidad económica de producción).

La cogestión puede afectar al Consejo de Administración a la Dirección, al comité de vigilancia o bien a otros órganos que se creen en el seno de la empresa.

#### Composición.

1. Cogestión de carácter minoritario. Se está en presencia de esta institución cuando se admite una representación de los trabajadores en los órganos directivos de la empresa o del establecimiento, pero que viene a significarse por ser inferior a la mitad de los puestos de dichos órganos, verbigracia, la Ley Alemana de 1952.
2. Cogestión Paritaria. En este caso, los órganos directivos de la empresa o del establecimiento se integran en forma paritaria como representantes de los trabajadores y del capital, verbigracia, la Ley Alemana de 1951.

#### Según la intervención:

1. Cooperación. En este caso una de las partes (empresario) es quien decide, pero previene, informa y asocia a la otra -- (trabajadores) en la ejecución de la decisión que si bien es discutida en común, es adaptada por solo una de ellas. La cooperación puede asumir dos modalidades.

A) Coparticipación (Mitberatung)

Los representantes de los trabajadores sólo disponen de un poder consultativo que viene a significarse por el hecho de que la administración no puede llevar a cabo sus ini- ciativas sin antes haber obtenido el parecer de los repre- sentantes de los asalariados, sin que ello quiera decir, de manera alguna, que se encuentren obligados por la opi- nión que éstos hayan emitido. Puede asimismo determinarse el derecho de los trabajadores a exigir que la administra- ción explique los motivos por los cuales rechazó una obser- vación o sugerencia formulada por sus representantes.

#### B) Codeliberación (Mitwirkung)

En esta hipótesis se reconoce a los representantes de los trabajadores derecho a participar en la elaboración de las decisiones de una manera activa, es decir, se confiere a los representantes de los trabajadores un poder delibera- tivo.

2. Codecisión (Mitbestimmung). Sólo puede hablarse de codecisión, cuando se determina que las decisiones no pueden ser tomadas sino una vez obteniendo el voto de los representantes de los trabajadores, que deben contar en el Consejo de Administración con un poder igual al de los representantes de los patrones.

El derecho de codecisión es susceptible de ser ejercido en el

momento mismo de tomar las decisiones o bien puede ejercerse en forma de control A POSTERIORI a la toma de decisiones. En este caso los trabajadores tan solo disponen de un simple derecho de voto sobre decisiones en cuya iniciativa no participan.

Resulta interesante hacer notar que no se puede hablar de co-gestión propiamente dicha, es decir, de codecisión, hasta en tanto este derecho no se refiera a la toma de decisiones en materia económica.

3. Cocontrol. Se está en presencia de esta institución cuando la empresa es controlada por un comité de vigilancia del cual forman parte los trabajadores.

Terrenos en los que se puede Aplicar la Cogestión.

1. En materia de responsabilidades de orden social y relativas al personal, así como en relación a las condiciones de trabajo y recomendaciones técnicas. Estas materias deben, en la medida de lo posible, ser confiadas a comisiones mixtas a fin de evitar la dicotomía entre la empresa como sociedad de trabajo, y la empresa en tanto agente económico.

En estos dominios el personal no participa en la vida económica de la empresa, salvo por las incidencias de orden econó

mico que puedan ocasionar las actividades de orden social y técnico.

2. En materia de toma de decisiones de carácter económico. La doctrina considera que no se puede hablar de cogestión propiamente dicha, es decir, de codecisión, hasta en tanto este darcho no se refiere a la toma de decisiones en materia económica, lo que implica que los trabajadores participan en forma paritaria en el Consejo de Administración y en la Dirección de la empresa.

#### Problemas que Plantea la Cogestión.

##### Primer Problema :

Determinar la aptitud o capacidad de los trabajadores para participar en la gestión de la empresa en cualquiera de sus modalidades. En esta materia dos posiciones doctrinales se afrontan:

1. Tesis recista. Se basa en el reconocimiento de que existen razas superiores e inferiores. Rosenberg destaca como uno de sus principales sostenedores. A su parecer en forma apriorística e inexorable, se puede determinar si una persona está capacitada o no para asumir funciones directivas en la vida económica. Como consecuencia lógica, se afirma la existencia de una clase social, los dolicocéfalos, que por vocación están destinados a ejercer las funciones de la dirección .

2. Tesis de la universal aptitud de todos los individuos para participar en la dirección de la vida económica. Esta tesis sostiene que todo individuo se encuentra igualmente facultado para asumir puestos directivos en materia económica, pero que las aptitudes se ven estimuladas o disminuidas en función de la educación y de las ocasiones que se presentan para ejercerlas. Por tanto, debe darse a todos la posibilidad de manifestar sus aptitudes, y por lo mismo, dar a los trabajadores responsabilidades de todos los órdenes (esta tesis la adoptan las leyes alemanas de 1951 a 1952).

Segundo Problema:

Resulta del todo necesario determinar si la cogestión es compatible con el mantenimiento de la autoridad dentro de la empresa.

Francois Perroux considera que el fundamento de la autoridad se encuentra en el carácter emprendedor de su titular y que, por lo mismo, nada se opone a su transmisión o delegación en beneficio de los elementos del personal asalariado de la empresa .

Tercer Problema:

¿Los representantes de los trabajadores en los órganos cogestores deben ser electos entre los trabajadores de la empresa, o deben ser designados por las grandes centrales sindicales?

En tanto que un grupo considera que los representantes deben formar parte de la comunidad natural que constituye la empresa y no en el cuerpo intermedio que es la central sindical, otro grupo considera que la atmósfera frecuentemente paternalista que reina en el seno de la empresa ha dado como resultado el que los asalariados se hayan habituado a adoptar una actitud sumisa frente a la autoridad patronal. De aquí que proponga que le corresponda a las centrales sindicales designar a los delegados obreros, con lo cual, a su parecer, se asegurará la representación de los trabajadores sea lo suficientemente independiente como para garantizar una correcta gestión de la empresa.

Para los empleadores los representantes obreros deben ser asalariados efectivamente empleados en un establecimiento. Consideran que conferirle derecho a las centrales sindicales para designar a los delegados daría como resultado, por una parte, el que éstas concentren excesivos poderes, y por otra, el que se vicie el espíritu de la cogestión por cuanto ésta se propone, primordialmente, fomentar la participación directa de los trabajadores en cuestiones que atañen a la vida de la empresa. Por su parte, las centrales sindicales consideran que en la medida en que la designación tenga que recaer necesariamente en un trabajador de la empresa o establecimiento, se corre el riesgo de debilitar la unidad sindical por cuanto con ello se busca desligar a los trabajadores de la central.

representantes a su vez se pueden combinar de muy diversas maneras.

Cualquiera que sea el número de integrantes del órgano cogestor, los representantes del capital deben ser electos por la Asamblea General de Accionistas y los de los trabajadores en el seno de la empresa o por la central sindical.

En este estado de cosas y con el fin de evitar el inmovilismo que puede ocasionar la representación paritaria, se designa un miembro más que debe ser ajeno a la empresa y al sindicato y que asume una posición de árbitro para el caso en que los votos se dividan por mitades entre las dos partes.

2. El sistema anterior se puntualiza determinando que el miembro extraordinario debe ser electo por mayoría, pero disponiéndose que esa mayoría debe comprender al menos un cierto número de votos de cada una de las partes. Así en Alemania, en los casos en que el Consejo de Administración se integra con 11 elementos, el décimo primer miembro, es decir el representante extraordinario, debe contar con tres votos de cada una de las partes, lo que significa que en caso de que la persona aludida recabe 5 voces de los accionistas y 2 voces de los trabajadores, su elección será nula ya que no obstante que cuenta con 7 votos sobre un total de 10 cuenta con 3 voces de los trabajadores en contra.

Por último, se puede decir que el buen funcionamiento de la cogestión depende de que cada una de las partes participe de las grandes decisiones teniendo en mente los intereses generales y no sus intereses particulares o de sector.

#### 4.3. Investigación.

##### 4.3.1. Planteamiento de la hipótesis de trabajo

A).- Existen diferentes concepciones sobre los sistemas participativos; por ejemplo, la que se refiere al término Coestión, cuyo significado alude a la participación de los trabajadores, en todos los campos que conciernen a la gestión de la empresa; puede darse a nivel de ésta o a nivel nacional. La Autoestión significa, esencialmente, la participación de todos los miembros de una organización en la propiedad y en el control de la misma; en ella, la gente no es un nuevo objeto de la planificación y el control ejercidos por un grupo oligárquico, con la prerrogativa exclusivista de tomar las decisiones; en la organización autogestora, la gente participa en la fijación de los objetivos que ella misma habrá de perseguir.

Los conceptos anteriores se asemejan en términos generales, ya que son ambos sistemas participativos en la gestión de empresas de algunos países europeos, básicamente. Sin embargo, en Estados Unidos de Norteamérica, también se han realizado algunos estudios en diversas empresas, sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, estos estudios se reflejan en la corriente de las relaciones humanas en las organizaciones representada, por Douglas Mc Gregor con su teoría "Y", Rensis Likert, Robert Tannenbaum, Warren Schmidt etc, entre otros.

En México, algunas empresas han realizado intentos por establecer

sistemas participativos, ya sea adaptando algunos modelos de países europeos, o bien modelos norteamericanos.

B).- Los resultados que se han obtenido con los sistemas participativos en México, no han sido muy efectivos.

C).- Predominan actitudes negativas en la introducción de sistemas participativos.

#### 4.3.2. Universo de Estudio.

A).- Se investigó el nombre de las empresas que de algún modo apliquen un sistema de participación, de las cuales se seleccionaron para estudio, las que realmente han tenido la experiencia desde su implantación hasta la obtención de resultados más o menos objetivos:

"General Foods de México" y "Combinado industrial Sahagún". Además se efectuaron entrevistas a algunas personas estudiosas de la materia, a fin de enriquecer nuestro trabajo de investigación.

#### 4.3.3. Instrumento de la Investigación.

Se elaboró un cuestionario especialmente diseñado para investigar las características del sistema participativo empleado en las empresas. (anexo). Además, se efectuó una entrevista para complementar los datos arrojados por el cuestionario.

## CUESTIONARIO

## I.- PREGUNTAS DE IDENTIFICACION

1.- Nombre de la Institución \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- Domicilio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- Ramo \_\_\_\_\_

4.- Persona que contesta el cuestionario:

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña \_\_\_\_\_

5.- Fecha de fundación de la Institución \_\_\_\_\_

6.- Sector al cual pertenece:

a).- Privado Nacional ( )

b).- Privado Extranjero ( )

c).- Mixto Nacional-Extranjero ( )

d).- Gobierno Federal ( )

e).- Descentralizada ( )

f).- Participación Estatal ( )

7.- Capital Social \$ \_\_\_\_\_

8.- Servicios y/o productos, especificar cuales...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- Número de personal actual:

a).- de confianza \_\_\_\_\_

b).- Sindicalizado \_\_\_\_\_

c).- empleados \_\_\_\_\_

d).- puestos de mando \_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_

10.- Otros locales y/o sucursales en la ciudad y/o en el país

---



---

## II.- CLASIFICACION DE LA COGESTION:

1.-¿En qué consiste, según usted la Cogestión en la Institución? \_\_\_\_\_

---



---

2.-¿Utilizan otro término para referirse a este tipo de Administración?

SI ( ) NO ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

3.-¿Puede definir alguna otra forma de sistema participativo de Administración ?

---



---



---

4.-¿Cuáles son según usted, los elementos o características fundamentales, típicos, propios de su sistema de Cogestión ? \_\_\_\_\_

---



---



---

5.- ¿Cuáles son, si los hay, las diversas formas de Cogestión?

---



---



---

6.- ¿Existen algunas teorías o doctrinas que apoyen, fundamenten o defiendan la Cogestión en el trabajo ?

SI ( ) NO ( )

¿Cuáles ? \_\_\_\_\_

---



---



---

### III.- EXPERIENCIA CON EL SISTEMA DE COGESTION

(Este apartado sólo para las instituciones que han tenido algún tipo de experiencia de Cogestión)

1.- ¿ En esta Institución hubo o existe algún tipo de sistema de Cogestión ?

SI ( ) NO ( )

¿ Cuándo? \_\_\_\_\_

Actual ( )

2.- ¿ Cuándo se inició el sistema de Cogestión ? \_\_\_\_\_

---

3.- ¿ Cuándo concluyó? \_\_\_\_\_

---

4.- ¿ Continúa hasta la fecha ?

SI ( ) NO ( )

5.- Describa claramente en que consiste o consistió el sistema de Cogestión ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿Cuáles son (o fueron) los elementos básicos del sistema de Cogestión en su Institución ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Cuáles fueron los problemas principales que se encontraron con el sistema ?:

a).- Al iniciarse \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b).- Durante su funcionamiento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- Considera usted que este sistema se ajustó:

a).- Parcialmente ( )

b).- Casi totalmente ( )

c).- En su totalidad ( )

Por qué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

9.- El sistema fue aplicado en los niveles:

- a).- Toda la institución ( )
  - b).- Solo niveles de mando ( )
  - c).- Todo el personal de confianza ( )
  - d).- Todo el personal obrero ( )
  - e).- Otros \_\_\_\_\_
- 

10.- La participación fue al través de:

- a).- Comité o ( )
  - b).- El Consejo Administrativo ( )
  - c).- Asambleas ( )
  - d).- Otros \_\_\_\_\_
- 

11.- La participación incluyó:

- a).- Decisiones ( )
  - b).- Sugerencias y opiniones ( )
  - c).- Otros \_\_\_\_\_
- 
- 

12.- La Participación en las decisiones incluyó:

- a).- Todo tipo de decisiones ( )
- b).- Solo las económicas ( )
- c).- Solo las administrativas ( )
- d).- Solo las de personal ( )

e).- Otras \_\_\_\_\_

13.- ¿ Qué papel tuvo el sindicato en el Sistema ? \_\_\_\_\_

#### IV.- RESPUESTAS Y RESULTADOS

1.- ¿Qué actitudes demostró el personal ante el Sistema ?

- a).- Negativa ( )
- b).- Indiferente ( )
- c).- Parcialmente de acuerdo ( )
- d).- Positiva ( )
- e).- Muy Positiva ( )

2.- ¿Qué actitud demostró el Sindicato ?

- a).- Negativa ( )
- b).- Indiferente ( )
- c).- Parcialmente de acuerdo ( )
- d).- Positiva ( )
- e).- Muy Positiva ( )

3.- ¿ Qué actitudes demostraron los jefes ante el Sistema ?

- a).- Negativa ( )
- b).- Indiferente ( )
- c).- Parcialmente de acuerdo ( )
- d).- Positiva ( )

e).- Muy Positiva ( )

4.- ¿Qué actitudes demostraron ante el Sistema los empleados?

a).- Negativa ( )

b).- Indiferente ( )

c).- Parcialmente de acuerdo ( )

d).- Positiva ( )

e).- Muy Positiva ( )

5.- ¿Qué actitudes demostraron ante el Sistema los obreros?

a).- Negativa ( )

b).- Indiferente ( )

c).- Parcialmente de acuerdo ( )

d).- Positiva ( )

e).- Muy Positiva ( )

6.- ¿Hubo algún tipo de evaluación ? y medición de resultados del Sistema ?

SI ( ) NO ( )

7.- Si es que hubo se refirió a:

a).- Producción ( )

b).- Productividad ( )

c).- Eficiencia ( )

8.- ¿ En qué consistió el Sistema de Evaluación ? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

9.- Considera que los resultados fueron:

- a).- Negativos ( )  
 b).- Parcialmente Positivos ( )  
 c).- Positivos ( )  
 d).- Muy Positivos ( )  
 e).- No hubo ningún indicio de efectos ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---



---

10.- ¿El Sistema influyó en los aspectos de personal del trabajo?

SI ( ) NO ( )

11.- ¿En qué? forma se demostró?

- a).- Ausentismo ( )  
 b).- Puntualidad ( )  
 c).- Rotación ( )  
 d).- Satisfacción ( )  
 e).- Actitudes ( )

12.- ¿Se midieron de alguna forma estos efectos ?

SI ( ) NO ( ) NO LO SE ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### 4.3.4. Resultados de la Investigación.

A).- "General Foods de México".- Es una empresa del ramo de la alimentación, pertenece al sector mixto nacional-extranjero, produce alimentos y está constituida por 1750 trabajadores, aproximadamente. El sistema participativo que se empleó en esta empresa, lo conceptuaron como un Sistema de Participación Responsable, integrado por representantes de los diferentes niveles de la Organización", cuyos objetivos era lograr un mejoramiento en la calidad de la vida en el trabajo.

Las características de este sistema, eran las siguientes:

- que los obreros participaran en la solución de problemas,
- que se lograra mayor aprendizaje,
- que el sistema de salarios se basara en sus congresos,
- que la supervisión fuera mínima y
- que estuvieran informados de los resultados.

En realidad no se estableció el sistema Cogestor, ya que existen algunas limitaciones de diversa índole: económica.- no existe participación en el capital, por no haber sociedad, ya que la empresa se constitu

ye con un capital privado;

educación.- existen deficiencias en la preparación de los trabajadores para desempeñar en forma más eficiente su puesto, y, tener una mayor conciencia para el auto-desarrollo;

medio.- el mexicano está acostumbrado a actuar bajo las normas de un sistema paternalista, el que lo ha condicionado en su conducta pasiva y dependiente.

B).- "Combinado Industrial Sahagún".- es una empresa del ramo Industrial con 24 años de antigüedad, pertenece al sector de Participación Estatal y produce automóviles, camiones, carros de ferrocarril, carros para el metro, plásticos y artículos de fundición (partes para automóviles); se encuentra constituida por 16,000 trabajadores aproximadamente. Se implementó un sistema participativo cogestor, como prueba piloto en una gerencia; empezando por desarrollar un modelo participativo que diera objetivos al personal y que éstos se compartieran, es decir hacer objetivos comunes.

Las características de este sistema fueron las siguientes:

- fijación de metas,

- compartir la responsabilidad en función del alcance de metas,
- evaluación de las metas y
- retroalimentación con la información necesaria.

Además, la comunicación debía ser abierta, informando a todos los niveles y tomando las decisiones por medio de un comité integrado por obreros y administradores.

Este sistema participativo, fue a través de comités, incluyendo toma de decisiones de tipo administrativo únicamente. La actitud del sindicato fue de parcialidad, la de los obreros fue indiferente, la de los jefes se considera como positiva; sin embargo no fue posible realizar una evaluación sistemática del sistema, ya que surgieron problemas de desconcentración de la gerencia enviando al personal a diferentes plantas, por lo mismo este sistema participativo en esta empresa quedó en el intento de una prueba piloto.

Resultados Comunes en las dos empresas:

- la participación se limitaba en la toma de decisiones de tipo administrativo,
- se buscaba una comunicación más efectiva en todos los niveles,
- se pretendía alcanzar una mayor productividad en el trabajo,

- se buscaba lograr el trabajo en equipo,
- la iniciativa en el establecimiento del sistema era de los jefes,
- la actitud de los trabajadores fue hasta cierto punto indiferente.

C).- Algunas Generalidades.- Los sistemas participativos en las empresas de México se han limitado a fortalecer las relaciones humanas en el trabajo, crear equipos de trabajo, o bien encaminar la participación en un modelo de Administración por objetivos.

## C o n c l u s i o n e s .

### CAPITULO I

En el siglo XVIII se desarrollaron conceptos económicos importantes para la administración científica; los inventos de este siglo iniciaron un cambio que posteriormente se denominó Revolución - - Industrial, cambio que obligó a buscar nuevas técnicas de trabajo que permitieran aprovechar al máximo los recursos, se efectuaron algunos intentos de técnicos para lograr una mayor productividad, sin embargo estos esfuerzos no se integraron para estudiar la administración.

La administración científica se inicia con los trabajos de Frederick Taylor que se distinguen por la aplicación de métodos a la investigación de los problemas administrativos que fueron generados por el crecimiento industrial.

Para Taylor la esencia de la administración científica estaba en cuatro áreas principales:

- a) el descubrimiento, a través del uso de métodos científicos, de los elementos básicos del trabajo para reemplazar los - métodos empíricos.
- b) la identificación como función de la gerencia de planear el trabajo, en lugar de permitir a los trabajadores reemplazar a su criterio los métodos empíricos.

- c) la selección y entrenamiento de los trabajadores y el desarrollo de la cooperación.
- d) la división del trabajo entre la gerencia y los trabajadores con el incremento resultante de la eficiencia.

Sin embargo la administración científica tuvo una orientación predominantemente técnica dándole muy poca atención al aspecto de las organizaciones, lo que generó una serie de problemas originados en dicho aspecto; los conceptos básicos que manejaban los científicos dieron origen a las teorías modernas, tales como las relaciones humanas, la dinámica de grupos en las décadas de 40 y 50; actualmente con el advenimiento de la automatización, computadoras de alta velocidad, etc., se encuentra nuevamente una revolución en la administración en la cual resurge la administración científica, aunque esta nueva tendencia, de ninguna manera descuida el papel que juega el comportamiento, o la necesidad esencial de la participación de éstos en todos los niveles de la organización, sino que integra y concilia ambas tendencias.

La Psicología, la Sociología, la Medicina y otras disciplinas humanas tienen un gran campo de aplicación en la administración; en lo que se refiere a la Psicología se encuentra involucrada en diversas actividades relacionadas con la conducta de los trabajadores como la relación, el entrenamiento el desarrollo de personal. El enfoque de este trabajo es desde un punto de vista Psico-Social,

es decir, desde las características del potencial humano individualmente entendido hasta la importancia del estudio de la integración de grupos en las organizaciones.

## CAPITULO II

La administración como cualquier disciplina humana evoluciona de acuerdo a las características Socio-Políticas y Culturales que se van presentando en cada sociedad, por lo que, existen necesidades constantes de cambio en los estilos de cada sistema administrativo, actualmente, es indispensable contar con la participación de cada uno de los integrantes de la organización. A partir de estas necesidades surgen los sistemas participativos en la administración.

En este capítulo se estudian las aportaciones norteamericanas en este tipo de sistemas, las que se encuentran representadas por los estudios realizados por:

- 1- Rensis Likert- presenta una nueva teoría sobre la organización de empresas basadas en los principios y práctica usual de los dirigentes que mejores resultados obtienen actualmente en el mundo de los negocios norteamericanos.

Realizó estudios en diversas organizaciones referentes a la investigación del comportamiento humano, dichos estudios están encaminados a elaborar programas de cambios en las organizaciones, a fin de que encaucen de los supuestos de la teoría "X", a las de la teoría "Y", del fomento de una conducta inmadura al estímulo y desarrollo de una conducta madura, de subrayar solamente los factores higiénicos, a recono-

cer los factores motivadores de los trabajadores y ayudarles a satisfacerles.

- 2- Robert Tonvenbauny y Warren H. Schmidt, describieron una amplia gama de estilos en la forma de un continuo que va desde el comportamiento directivo muy autoritario en un extremo - hasta el comportamiento directivo muy democrático en el otro.
- 3- La Obra de Douglas Mc Gregor, a partir de los postulados de la teoría X, los que se basan primordialmente en un sistema autoritario explotativo ha hecho un estudio minucioso de los procedimientos empleados en la administración de recursos humanos, a la luz de los conocimientos actuales de las ciencias que se ocupan del estudio de la conducta humana, Douglas Mc. Gregor demuestra que el uso de la autoridad como medio principal de control en las organizaciones, invita a la producción, indiferencia hacia los objetivos organizacionales, y negativa a aceptar responsabilidades.

Como reverso de medalla Pr Cekom la teoría "Y", según la - cuál la persuasión y la ayuda profesional aunadas a factores de motivación tales como: la valoración de actuaciones, el fomento de buenas relaciones humanas entre el personal, los sueldos y ascensos equilibrados, producen resultados mejores que el simple uso tradicional de la autoridad; ya - que conducen a un esfuerzo organizado, autenticamente humano, que promueve simultaneamente la realización de las aspi

raciones individuales y el logro de los objetivos de la organización.

#### Liderazgo Situacional

Los estudios empíricos realizados, hacen pensar que la di -  
rección es un proceso dinámico que varía de situación a si-  
tuación según las diferencias en los dirigentes, los subor-  
dinados y las situaciones. En este enfoque situacional al  
estudio de las direcciones lo importante es el comportamiento  
estudiado, y no una habilidad hipotética inata. o adquiri  
da, o un potencial para dirigir si se pone el énfasis en el  
comportamiento de los dirigentes y los miembros de su grupo  
y en las diversas situaciones.

## CAPITULO III

Según las teorías contemporáneas de la administración en los diversos países el enfoque que ha ido predominando es primordialmente humanista, aunque éste enfoque varía de acuerdo a las características Socio-Políticas, Económicas y Culturales de cada país, es decir, los sistemas de gobierno que prevalecen en cada sociedad. Si bien es cierto que se le ha dado un mayor énfasis a los sistemas participativos en cada organización, éstos varían de acuerdo a la macro-organización que prevalece en cada país.

La tendencia a la participación en las organizaciones, la estudiamos por grados, donde la máxima escala es la autogestión. Yugoslavia ofrece un tipo autogestión. Aunque el partido y su disciplina operan también aquí como un importante factor de control, es evidente que se ha conseguido un grado notable de descentralización; la comuna Yugoslava tiene un consejo bicameral, una de las cámaras es un órgano político cuya base electoral es la circunscripción, la otra se ocupa de los problemas económicos y representa a los trabajadores y granjeros encuadrados en sus respectivas organizaciones de trabajo.

El poder de la cámara económica es algo menor que el de la política, aunque las dos deben actuar de mutuo acuerdo. El sistema de autogestión en Yugoslavia forma parte del régimen político característico del país, el cuál se encuentra fundamentado en un siste

ma de partido único, siendo parte integrante de su estructura -  
política, el derecho de autogestión de los trabajadores está for  
malmente reconocida en la constitución, por lo que las bases del  
sistema no se pueden poner en tela de juicio.

## CAPITULO IV

La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas constituye una de las instituciones laborales de mayor sentido - nacionalista.

El concepto mismo de participación es un concepto discutible. Puede referirse bien a la determinación conjunta de soluciones de - trabajo, en cuyo caso la celebración de los convenios colectivos constituirá una de las formas de expresión, bien a la intervención misma de los trabajadores en la gestión de la empresa. Sobre este particular los expertos aún no pueden llegar a un concepto unifor - me.

Dentro de la fórmula de participación en la gestión seguida por - algunos países de Europa, y particularmente en Alemania Federal, los problemas más comunes radican en lo siguiente:

- a) Capacitación adecuada del personal que deberá participar en los Consejos de empresa.
- b) Adopción de un sistema adecuado para impedir la congelación de decisiones, en los casos en que hay representación pari - taria de ambos sectores. Puede pensarse en la designación de un árbitro permanente, cuya elección previa habrá de - hacerse por la representación mayoritaria de ambos secto - res.

c) Determinación de si deben participar sólo los sindicatos, o conjuntamente sindicatos y trabajadores y en que proporción. En este sentido debe tomarse nota de la fórmula inglesa que otorga el monopolio absoluto a los sindicatos.

d) Determinación de los niveles técnicos y económicos de participación:

La participación en la administración de manera minoritaria podría ser considerada aceptable sólo en la medida en que permita a los trabajadores obtener información, pero no es una solución óptima.

En general puede considerarse que en América Latina la cogestión no ha tenido particular arraigo. Podría atribuirse ese fenómeno a los siguientes motivos:

1. A nivel de talleres, por el hecho de que en gran medida los empleadores mantienen una concepción paternalista.
2. A nivel de empresa, en virtud de que la celebración de convenios colectivos de trabajo constituye una fórmula que se estima suficiente para mejorar las condiciones de trabajo.
3. A nivel nacional, por la falta de unidad del movimiento obrero organizado.

El pasaje de la democracia política a la democracia económica y social es el rasgo sobresaliente de la evolución de las formas de gobierno de la época contemporánea. A través de ella

se quiere liberar al hombre del libre juego de las fuerzas económicas, pero sin que ello implique el sacrificio de las libertades tradicionales.

De aquí que si las constituciones individualistas y liberales colocaron en primer término los derechos del hombre y del ciudadano, los textos constitucionales contemporáneos afirmen la existencia no sólo de derechos del hombre sino también de derechos sociales.

En relación al Estado, los Derechos Individuales de la Democracia Política promueven la abstención y no la acción del Estado. Al contrario, en el contexto de las ideas en que se sitúa la democracia económica y social, los derechos sociales son exigencias; le imponen al Estado la obligación de crear las condiciones necesarias para que los derechos individuales puedan tener la efectividad y positividad que les corresponden.

De aquí que para extender los frutos de la democracia a la vida social y económica se procure, orientar la economía a fin de favorecer la distribución de la riqueza, y se extienda al campo de aplicación de las instituciones democráticas a la vida económica favoreciendo la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa.

Dr. Javier Patiño Camarena

22 de septiembre de 1977.

La Autogestión consiste en la participación responsable y creativa de los trabajadores a todos los niveles para lograr una administración empresarial productiva; existen algunas doctrinas y/o teorías que apoyan y fundamentan a la Autogestión y Cogestión empresarial, éstas, entre otras, se pueden mencionar a la Democracia, el Comunismo, el Socialismo, el Cristianismo, la Dinámica de Grupos,

En México se ha realizado intentos por establecer algún sistema participativo en la administración de algunas empresas, pero los resultados obtenidos se han quedado pobres, ya que en este país prevalecen ciertas condiciones que no permiten llegar aún, en condiciones óptimas, a un sistema Autogestor.

Sin embargo, podemos mencionar, que estamos en una etapa de análisis en lo que se refiere a la dinámica de la Administración de nuestras empresas, ya sean éstas públicas o privadas. Con agrado podemos decir que cada día que pasa existe un avance en los sistemas participativos, (gradualmente). El sistema de Administración por Objetivos ha sido adoptado por numerosas empresas, la capacitación de los trabajadores se ha fortalecido, en su planificación de acuerdo a las necesidades de cada empresa; a la Comunicación se le está dando cada vez mayor importancia.

Con lo anterior nos podemos referir a niveles en la participación,

ya que al mencionar la Administración por Objetivos se incluye un modelo participativo. Asimismo, a las Cooperativas, las Sociedades Civiles, etc.

Para implementar modelos participativos, en México, es necesario planificar un cambio en todas las estructuras de una sociedad, - desde el aspecto social-cultural, hasta el económico-político. Considerando un cambio de actitudes implícito; nos estamos refiriendo a un contexto macrosocial; en una empresa, es posible establecer un sistema participativo, siempre y cuando se reúnan las características fundamentales de dicho sistema; entre otras; se - pueden mencionar las siguientes: el Liderazgo situacional, alta - creatividad en el personal, responsabilidad y compromiso de grupo, alta Comunicación, sencibilidad en las relaciones humanas, gran - Motivación de logro, tanto individual como de grupo.

Por otro lado, se debe contar con un aspecto primordial: la actitud consciente para el cambio de los individuos que componen la organi - zación; asimismo la tarea de Capacitar sistemática y permanente - mente al personal de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo; es requisito indispensable.

## B i b l i o g r a f í a

1. Adizes Ichak  
Autogestión: La Práctica Yugoslava  
México, 1977. Fondo de Cultura Económica.
2. Almaya Alpastor José Manuel  
La Participación del Trabajador en la  
Administración de la Empresa.
3. Arias Galicia Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
México 1973 Edit. Trillas.
4. Arroche Gio Eduardo Paul  
La Participación de los Trabajadores en la  
Gestión de las Empresas  
Tesis de Derecho U.N.A.M.
5. Bellecombe L. Greytie De  
Participación de los Trabajadores en la  
Gestión Empresarial en Francia;  
Datos Fundamentales del Problema.
6. Bethel I/I., Atmater F.S.  
Smith G. y Stackman W. A.  
Organización y Dirección Industrial  
México 1973. Fondo de Cultura Económica.
7. Branko Horvat  
Socialismo y Economía en Yugoslavia  
Colección Ciencias, Desarrollo e Ideología  
México 1974 Ediciones Periferia
8. Brown J.A.C.  
La Psicología Social en la Industria  
México 1970. Fondo de Cultura Económica.
9. Burt, W.J.  
Participación de los Trabajadores en la  
Gestión Empresarial en Yugoslavia

Instituto Internacional de Estudios  
Laborales (Boletín No. 9)

10. Cactwight Dorwin - Lauder Alvin  
Dinámica de Grupos (Investigación y Teoría)  
México 1974. Edit. Trillas
11. Clay Lindgren Henry  
Introducción a la Psicología Social  
México 1975. Edit. Trillas
12. Cox, Robert W.  
- Participación de los Trabajadores en la  
Gestión Empresarial  
Instituto Internaciona de Estudios Laborales  
Boletín No. 2
13. Craig Robert L. y Bittel Lester R.  
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal  
Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo  
(ASTD).  
México 1974. Edit. Diana.
14. Douglas Mc'Gregor  
Aspecto Humano de las Empresas  
Edit.
15. Eisenstadt  
Modernización, Movimientos de Protesta y  
Cambio Social  
Buenos Aires 1968. Amorrortu Editores.
16. Friedman Georges - Naville Pierre  
Tratado de Sociología del Trabajo I  
México 1971. Fondo de Cultura Económica.
17. Friedman Georges - Naville Pierre  
Tratado de Sociología del Trabajo II  
México 1971. Fondo de Cultura Económica.
18. Guzmán Valdivia Isaac  
La Sociología de la Empresa  
México 1973. Edit. Jus.

19. Hershey y Blanchard  
Administración y Comportamiento Humano  
Edit.
20. La Gestión Obrera de las Empresas de  
Yugoslavia  
O.I.T. Ginebra 1962. Primera Edición
21. Lippitt Ronald, Watson Jeanne  
Westley Bruce  
La Dinámica del Cambio Planificado  
Buenos Aires 1958. Amorrortu Editores.
22. Meyer Jean  
El Control de Gestión  
Colección ¿Qué Ser? No. 87  
Barcelona S.A. Ediciones Oikos-Tan, S.A.  
Serie de Relaciones de Trabajo No. 33.
23. Mayintz Renate  
Sociología de la Organización.
24. Mc Farland Ralton I  
Administración de Personal  
México 1972 Fondo de Cultura Económica
25. Participación de los Trabajadores en las  
Decisiones que se Adoptan en las Empresas  
O.I.T. 1969 Ediciones IO KOS-TAV, S.A.  
Barcelona, Serie Ediciones de Trabajo.
26. Piffner y Serwood  
Organización Administrativa  
Edit. Herrero.
27. P. Goguelin y Otros  
La Formación Bicosocial en las Organizaciones.
28. Relasens Siches Luis  
Tratado General de Sociología  
1972. Edit. Porrúa, S.A.